

# En attraktiv arbetsgivare behåller sin personal

En jämförande fallstudie i motivationsfaktorer på en  
organisationsenhet i Försvarmakten

Martin Nilsson

# Abstract

Within the last twenty years, the Swedish military has been drastically reduced in size and capability. The conscription service was discontinued which made retaining personnel difficult. The service was reinstated nine years later due to the geopolitical instability around Sweden and the national goal to double personnel by 2035. Consequently, the military must focus on retaining trained personnel.

To accomplish this goal, this small scale study aims to reveal the personal motivational factors important for military employees which keep them employed with the armed forces. The army installation, Southern Scanian Regiment, in southern Sweden was used to conduct this study which compared the qualitative results from a questionnaire with a similar study by Torbjörn Engelkes. The results of the present study identify three factors, among others, that are important to the workers at this installment and which are consistent with Engelkes' previous study from 2012. The factors identified were comradeship, that work tasks are meaningful and serve a purpose for the employee, as well as variation in work tasks.

*Nyckelord:* Försvarsmakten, yrkesofficer, motivationsfaktorer, behålla perspektiv, fortsatt anställning, attraktiv arbetsgivare.

*Keywords:* Swedish armed forces, the professional soldier, motivation factors, retention.

*Antal ord:*10 095 st.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problemområde	7
1.3	Syfte, frågeställning och relevans	8
1.4	Tidigare forskning	9
1.5	Avgränsningar	10
1.6	Definitioner/begreppsförklaring	11
1.6.1	Personalförsörjning i Försvarsmakten	11
1.6.2	Attraktiv arbetsgivare	11
1.6.3	Förbandsanda [kåranda eller esprit de corps]	12
1.6.4	Begrepp	12
1.7	Disposition	12
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>13</b>
2.1	Forskningsdesign	13
2.2	Validitet och reliabilitet	13
2.3	Insamling och bearbetning av material	14
2.4	Beskrivning av populationen	14
2.5	Källkritik	15
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>17</b>
3.1	Behovshierarkin, Abraham Maslow	17
3.2	Tvåfaktorteorin, Frederick Herzberg	18
3.3	Gruppdynamik, Will Schutz	18
3.4	Sammanfattning / modellering	19
3.5	Kritik mot valda teorier	19
3.6	Operationalisering	20
3.6.1	Operationella indikatorer	20
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>23</b>
4.1	Kvantitativ undersökning	23
4.1.1	Sinnesstämning	23

4.1.2	Motivationsfaktorer .....	26
4.2	Kvalitativ undersökning .....	29
4.3	Sammanställning motivationsfaktorer.....	31
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>32</b>
5.1	Jämförande analys - sinnesstämning .....	32
5.2	Jämförande analys - motivationsfaktorer .....	33
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>35</b>
6.1	Diskussion kring resultat och analys .....	35
6.2	Diskussion kring validitet och reliabilitet .....	36
6.3	Reflektion .....	37
6.4	Fortsatt forskning .....	37
6.5	Slutsatser .....	38
<b>7</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>39</b>
7.1	Primärkällor.....	39
7.2	Sekundärkällor .....	39
	<b>BILAGA 1. Sammanställning bakgrundsfrågor. Kvantitativ undersökning. ....</b>	<b>41</b>
	<b>BILAGA 2. Resultat sinnesstämningsundersökning. Kvantitativ undersökning.....</b>	<b>44</b>
	<b>BILAGA 3. Resultat motivationsfaktorer. Kvantitativ undersökning.....</b>	<b>46</b>
	<b>BILAGA 4. Jämförelse motivationsfaktorer från kvantitativ undersökning 2019 nedbrutet på utvalda bakgrundsfaktorer.....</b>	<b>48</b>
	<b>BILAGA 5. Kvantitativ undersökning – Enkät .....</b>	<b>50</b>

## Tabellförteckning

Tabell 1: Den kvantitativa populationens åldersfördelning .....	15
Tabell 2: Den kvantitativa populationens fördelning i grader.....	15
Tabell 3: Sammanställning av motivaionsfaktorer (Engelkes, 2012, s. 23-24) .....	22
Tabell 4: Sammanställning av frågeställningar om sinnesstämning. ....	22
Tabell 5: Upplevd känsla inför pågående omstrukturering med bl.a. förmågeförstärkningar ....	24
Tabell 6: Upplevd känsla inför övergång mot nationellt försvar kontra insatsförsvar.....	24
Tabell 7: Respondenternas fritextsvar på största motivator/drivkraft att gå till jobbet sorterat på motivationstema .....	25
Tabell 8: Respondenternas fritextsvar på största motivator/drivkraft att gå till jobbet sorterat på motivationsfaktorer .....	25
Tabell 9: Motivationstemafrekvens i enkätundersökningens avslutande fritextkommentarsfråga. ....	27
Tabell 10: Motivationsfaktorfrekvens i enkätundersökningens avslutande fritextkommentarsfråga. ....	28
Tabell 11: Sammanställning av mest frekventa motivationsfaktorerna 2019 inordnad behovshierarkin. ....	31
Tabell 12: Sammanställning av mest frekventa motivationsfaktorerna 2019 inordnad tvåfaktorteorin. ....	31
Tabell 13: Jämförelse av sinnesstämningsspågor 2012 resp. 2019. ....	32
Tabell 14: Jämförelse av motivationsfaktorer i enkätundersökningar från 2012 resp. 2019. ....	33
Tabell 15: Jämförelse av motivationsfaktorer med högst frekvens från 2012 resp. 2019.....	34

## Figurförteckning

Figur 1: Maslows behovshierarki.....	17
Figur 2: Teoretisk modell avseende motivationsfaktorer (Engelkes, 2012, s. 25).....	19
Figur 3: Resultat motivationstema från enkätundersökningen.....	26

# 1 Inledning

I detta kapitel beskrivs inledningsvis bakgrund och problemområde. Därefter beskrivs syfte, frågeställningar och relevans. Avslutningsvis beskrivs tidigare forskning på området, studiens avgränsningar, definitioner som uppsatsförfattaren arbetat efter samt en kort redogörelse för studiens disposition.

## 1.1 Bakgrund

Försvarsbeslutet år 2000 (Prop. 1999/2000:30) medför den största omorganisationen Försvarsmakten sett på nästan 100 år (Agrell, 2009, s. 139-140). Försvarsbeslutet innebär förutom nedläggning av ett antal förband, staber och skolor även en genomgripande förändring av fokus för Försvarsmakten. Försvarsmakten skall omorganiseras från efterkrigstidens och kalla krigets invasionsförsvar till ett insatsförsvar. Invasionsförsvaret, ett mobiliserat massförsvar som bl.a. vilar på värnpliktsutbildning, utvecklat för att möta en strategisk konventionell invasion från Sovjet Unionen, ersätts av ett mindre, gripbart, välutbildat insatsförsvar med fokus på den internationella arenan. Transformeringsprocessen påbörjas tidigt 2000-tal och pågår in mot tidigt 2010-tal med fortsatta förbandsnedläggningar, avveckling av materielsystem samt avyttring av anläggningar, mark och annan försvarsmateriel (Agrell, 2009, s. 88-101).

År 2007 tillsätter regeringen en utredning som skall se över den framtida personalförsörjningen av insatsförsvaret. Utredningen (SOU 2009:63) lämnar bland annat som förslag att göra civil- och värnplikten vilande och ser att personalförsörjningen skall vara ändamålsenlig och baserad på frivillighet. Som stöd i sin utredning använder man bland annat försvarsberedningens omvärldsanalys (Ds2007:46, s. 10-12) vilken bland annat konstaterar att mängden större konflikter i världen de senaste tjugo åren minskat samt att Sverige är en integrerad del av sina grannars och Europas säkerhet.

År 2009 genomför riksrevisionen en utredning (RiR 2009:11) som tittar på Försvarsmaktens personalförsörjning. Redan vid denna tidpunkt kan man identifiera att det saknas personal inom förbandsproduktionen och att det därmed finns risk för urholkning av kompetenser och förmåga. Vidare rekommenderar man regeringen att ta ställning till hur personalförsörjningen kan förbättras på medel och lång sikt.

## 1.2 Problemområde

I takt med att den försvarspolitiska inriktningen gick från nationellt försvar till ett insatsförsvar genomgick Försvarmakten stora förändringar inom personalförsörjningsområdet. Försvarmakten fick i samband med omställningen problem med personalförsörjningen efter övergången till rekrytering baserad på frivillighet. Försämringar i den säkerhetspolitiska situationen i Sveriges närområde på senare år har dock medfört att ett antal åtgärder genomförts som stegvis förändrat den helt frivilliga utbildningen. Idag genomförs rekrytering till militär grundutbildning både genom frivillighet och mönstringsplikt, som sedermera leder till en grundutbildning helt baserad på plikt. (Regeringsbeslut 3, 2017-03-02).

Som ett exempel på problematiken kring rekrytering kan nämnas att mellan 2014-2018 har antagningsnivån till Försvarmaktens 3-åriga officersutbildning till taktisk officer endast uppgått till mellan 69-85% av andelen behovsatta platser. Vidare vad gäller mängden entledigande på egen begäran från tillsvidareanställd personal, ger Försvarmaktens egna numerärer ingen rättvis bild då vissa entledigande leder till återanställning på annan plats i organisationen. Dock kan man konstatera att differensen i Försvarmaktens personalbehov kontra anställd personal år 2018 ger ett negativt värde på strax över 750 individer. (Försvarmaktens årsrapport 2015 samt 2018<sup>1</sup>).

Den försvarspolitiska diskussionen som idag förs pekar mot en ökad numerär omfattning på det svenska försvaret och en återgång till ett nationellt fokus (FOI, 2018, s. 17). Den numerära ökningen kan skönjas i Försvarmaktens perspektivstudie 2016-2018 (FM2015-13192:15, 2018, s. 61) där man bedömer att den totala personalmängden i Försvarmaktsstruktur 2035 uppgår mot 118 600 st. individer, detta jämfört med Försvarmaktens nuvarande organisation FM Org 16 om 53 900 st. individer. Här förutses alltså mer än en fördubbling av personalbehovet på ca. 15 år.

Avslutningsvis skriver man i Försvarmaktens perspektivstudie 2016-2018 (s. 63) att kraven ökar i alla dimensioner vad gäller personalförsörjningen, inte minst att ”Försvarmaktens attraktivitet som arbetsgivare måste öka för att kunna både öka rekryteringen och behålla mer anställd personal”.

---

<sup>1</sup> FM2015-14703:2. Försvarmaktens Årsredovisning 2015. Bilaga 2.  
FM2018:10243:7. Försvarmaktens årsredovisning 2018. Bilaga 1.

## 1.3 Syfte, frågeställning och relevans

Med tidigare nämnda utmaningar i personalförsörjningen, syftar uppsatsen till att förklara vilka motivationsfaktorer och drivkrafter som finns bland arbetstagare i Försvarmakten år 2019. Fokus ligger i perspektivet att bibehålla redan anställd personal samt hur arbetsgivaren kan taktisera kring metoder för att göra organisationsenheten till en attraktiv arbetsgivare, nu och i framtiden. Utifrån ovan beskrivna bakgrund och problemområde för Försvarmakten blir forskningsfrågorna följande:

Vilka motivationsfaktorer gör en organisationsenhet i Försvarmakten till en attraktiv arbetsgivare år 2019?

Frågeställningen är vidare nedbruten i två delfrågeställningar:

1. Kan motivationsfaktorer identifierade i en tidigare studie av Försvarmakten år 2012 även identifieras i en organisationsenhet år 2019?

2. Är motivationsfaktorer identifierade i en tidigare studie av Försvarmakten år 2012 även applicerbara på civilanställda arbetstagare vid en organisationsenhet i Försvarmakten år 2019?

Frågeställningen är ytterst aktuell då Försvarmakten står inför en kommande förmågeförstärkning där personalen bedöms som en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med uppgiften (Bydén, 2018, s. 1). Kopplat till Försvarmaktens kompetensförsörjningsbehov, ekonomi och tidsramar skall man, utöver rekrytering, ha stort fokus på att behålla redan anställd personal.

Frågeställningen är således i första hand ett samhällsligt uppkommit problem (Esaiasson m.fl., 2017, s. 32) då svaret på forskningsfrågan ger underlag för en organisationsenhet i Försvarmakten på hur den kan utveckla sina metoder eller strategier för att bibehålla sin personal, civil som militär. Studien vidareutvecklar tidigare forskning om drivkrafter på svenska officerare eftersom den i grunden använder samma teoribildning som Torbjörn Engelkes gjorde år 2012 [se tidigare forskning] med ny empiri från år 2019. På detta sätt motiveras den inomvetenskapliga relevansen (Esaiasson m.fl., 2017, s. 32). Vidare är det intressant att genomföra en uppföljning av Engelkes studie redan efter 7 år eftersom händelseutvecklingen i omvärlden med bland annat Rysk annektering av Ukrainiskt territorium 2014 har påverkat den svenska säkerhetspolitiken och därmed Sveriges egen syn på försvarspolitik på ett så omfattande vis att debatten i svensk politik svängt från minskning till ökning av förmågor samt att justering av fokus flyttats från den internationella arenan till den nationella (Prop. 2014/15:109, s. 1).



Studien skall förhoppningsvis svara på huruvida motivationsfaktorerna är lika eller skiljer sig från Engelkes studie, inte bara i tid och rum (Esaiasson m.fl., 2017, s. 77-78) utan även med yttre påverkansfaktorer som det säkerhetspolitiska läget, den politiska ambitionen och enigheten gällande Försvarmaktens förmågeförstärkning samt Försvarmaktens strukturella återgång med fokus mot ett nationellt försvar. Utifrån tids- och rumsaspekten bör slutsatserna vara generaliserbara och extern validitet är därmed uppnådd för populationen Försvarmakten (Esaiasson m.fl., 2017, s. 158).

## 1.4 Tidigare forskning

Studien spänner över två områden: motivation och drivkrafter. Drivkrafter kopplat till militär sociologi är i Sverige i modern tid inte studerat i stor omfattning. Det man studerat är bl.a. vilka drivkrafter som finns bland soldater kopplat till just soldatyrket och vilka drivkrafter som finns för att söka officersutbildning eller söka sig till en internationell militär insats<sup>2</sup>. Grovt kan drivkrafterna delas in i fyra återkommande teman: bakgrundsfaktorer (fysiska och psykiska förutsättningar etc.), inre drivkrafter (värderingar, målsättningar, engagemang etc.), försvarsmaktsfaktorer (ledarskap, traditioner etc.) och yttre faktorer (familj, civil arbetsmarknad, säkerhetspolitik etc.) vilka alla på olika sätt påverkar officerens vilja och bidrar med mer eller mindre tillfredsställelse på den arena där officeren verkar (Engelkes, 2012, s. 12-17).

Internationellt på samma område finns forskare som Huntington och Janowitz vars modeller är framtagna i USA under kalla kriget med de specifika förutsättningar som gällde, och till viss del fortfarande gäller, i amerikanska militären. Detta till trots, finns det ändå likheter vilka kan appliceras även i den här studien. Huntington belyser yrkesprofessionen och den professionella soldaten. Han karaktäriserar och kontextualiserar professionalismen inom officerskåren med följande tre begrepp: Fackmannakunskap (The Expertise of Officership) vilket för officersprofessionen skiljer sig från andra yrken genom förmågan att förvalta våld, i form av att organisera, utrusta, utbilda, planera och genomföra verksamhet i och utanför väpnad strid. Samhällsbäraren (The Responsibility of Officership) som ansvarar för samhällets skydd utan egen personlig vinning och där syftet med att förvalta våld är godkänt av samhället. Kollektiv tillhörighet (The Corporate Character of Officership) där medlemmarna i en unik grupp upplever en gemenskap baserad på tidigare nämnda karaktäristiska drag fackmannakunskap och samhällsbärare, men även pga. gemensam social kod, seder och traditioner (Huntington, 1985, s. 7-18). Janowitz beskriver bl.a. hur karriären och ramverket kring det attraherar vissa individer samt vilka

---

<sup>2</sup> Mats Ekström, 2001. *Dagen värnpliktiga för framtida internationella insatser*. Försvarshögskolan.  
Torbjörn Engelkes, 2009. *Från grundutbildning till yrke: en studie i motivationsfaktorer*. Försvarshögskolan.

mekanismer och krafter som får vissa att förnya sina kontrakt. Vidare beskriver han den amerikanska militära livsstilen, hur kärnfamiljen som helhet interagerar med andra familjer i det militära samhället och vad som socialt förväntas av officeren eller nära anhöriga (Janowitz, 1964, s. 104-149, 175-212).

År 2012 skrev Torbjörn Engelkes en magisteruppsats på Försvarshögskolan med titeln Yrkesofficerares drivkrafter. Det är en studie i drivkrafter hos svenska yrkesofficerare. Uppsatsen kommer att användas som en grundstomme i denna studie. Syftet med Engelkes studie var att öka kunskapen om vilka drivkrafter som får svenska yrkesofficerare att välja att vara kvar och verka i sin anställning inom Försvarsmakten. Engelkes studieresultat påvisar ett flertal faktorer som verkar avgörande för att stanna kvar i yrket. Det förekommer vissa signifikanta skillnader beroende på variabel som kön, ålder etc. dock är motivationsfaktorer som social situation, tillit till egna förmågor, meningsfulla uppgifter, kamratskap, variation i arbetet, skydda Sverige och demokratin uppmätta med hög frekvens i studien. Dessa faktorer ligger enligt Engelkes helt i linje med tidigare forskning från Huntington och Janowitz. Vidare kan Engelkes visa i sin empiri att populationens motivationsnivå och framtidstro på officersyrket har befunnits anmärkningsvärt låg [31%], där en markant del av populationen [15%] går i tankar om att avsluta sin anställning nu eller senare (Engelkes, 2012, s. 40, 47).

## 1.5 Avgränsningar

Till skillnad från Engelkes studie kommer denna studie endast omfatta en mindre population ur en organisationsenhet i Försvarsmakten. Detta ger en avgränsning i rum. Södra Skånska Regementet P 7, är utvalt i denna studie av den enkla anledningen att uppsatsförfattaren har sin tillsvidareanställning vid förbandet. Detta medför att insamling av empiri underlättas, dels genom kännedom om personalen, men även ur praktiska hänseenden som områdestillträde samt tillgång till internt nätverk med dokumentation etc.

Södra Skånska Regementet P 7 är ett arméförband i södra Sverige, i huvudsak förlagt i Revingehed ca. 20 km öster om Lund eller 40 km nordöst om Malmö. Förbandet ansvarar för att utbilda och vidmakthålla 6 st. krigsförband, varav 4 av dessa tillhör hemvärnet. De övriga två benämns 71.motoriserade bataljonen samt 72.mekaniserade bataljonen. 71.motoriserade bataljon består i huvudsak av kontinuerligt anställda soldater och är i huvudsak utrustad med ett hjulgående fordonssystem. 72.mekaniserade bataljonen består i huvudsak av tidvis tjänstgörande soldater och är i huvudsak utrustade med bandgående fordon som stridsvagn och stridsfordon. De två bataljonerna har båda huvuduppgifter mot markstrid (Försvarsmakten 1). På regementet tjänstgör dagligdags ca. 300 yrkesofficerare och ca. 100 civilanställda samt ca. 300 soldater och ca. 250 värnpliktiga rekryter.

Tilldelad tid för studien har även varit en bidragande faktor till rumsavgränsningen. Ytterligare avgränsning gör gällande att endast fast anställd personal med tillsvidareanställning på organisationsenheten ingår i studien samt att fokus är avgränsat till perspektivet att behålla personalen [jmf. rekrytering]. Detta medför att soldatkategorier, t.ex. GSS/K [se kapitel 1.6.4], ej omfattas av studien. Avgränsning i tid sker genom att använda empiri från ett mättilfälle under våren år 2019.

## 1.6 Definitioner/begreppsförklaring

Nedan följer begrepp vilka förekommer i olika delar av studien. Syfte med definitionerna/förtydligandet är att tydliggöra för läsaren hur uppsatsförfattaren värderat de olika begreppen i uppsatsen. Det gäller i synnerhet attraktiv arbetsgivare och förbandsanda, vilka har en stor definitionsbredd och värderas olika i Försvarmaktens organisationsenheter.

### 1.6.1 Personalförsörjning i Försvarmakten

Utdrag ur Försvarmaktens Handbok Personalförsörjning och personaltjänst 2018 (s. 17).

*”Personalen är Försvarmaktens viktigaste tillgång. Vårt lands befolkning och dess demografiska struktur är grunden för rekrytering av Försvarmaktens personal. För att Försvarmaktens personalförsörjning ska kunna säkerställas på kort och lång sikt krävs att tillräckligt många kvinnor och män väljer att engagera sig i Försvarmakten. Försvarmaktens förmåga att över tid kunna attrahera, rekrytera och behålla personal är därför av vital vikt för en fungerande personalförsörjning. Frivillighet, motivation och intresse är huvudprincipen för Försvarmaktens personalförsörjning”.*

I handboken kan bland annat utläsas både perspektivet att behålla personal och att motivation är viktiga grundelement i Försvarmaktens personalförsörjning.

### 1.6.2 Attraktiv arbetsgivare

Enligt kvalitativ arbetsgrupp [se kapitel 2.4]: Ser individen och tar tillvara på arbetstagarens kompetens. Omhändertar arbetstagarens lojalitet genom att visa lojalitet tillbaka.

Enligt regementschefen på Södra Skånska Regementet: ”Ett förband där medarbetarna respekterar, stöttar och bryr sig om varandra, oavsett vem man är, vad man gör eller var man kommer ifrån. Ett förband där man lär av erfarenheter, men samtidigt ser framåt, vill utvecklas och hitta lösningar, istället för att fokusera på vad som inte är gjort, eller vad man saknar. Men

framförallt ett attraktivt förband dit folk söker sig och där medarbetarna trivs och tycker det är roligt att gå till jobbet.”

### 1.6.3 Förbandsanda [kåranda eller esprit de corps]

Enligt kvalitativ arbetsgrupp  
[Se kapitel 2.4]:

Känsla av tillhörighet och kamratskap. Stolthet och tilltro till deltagande i en gemenskap i relation till en omgivning/kontext.

Enligt Svensk ordbok, 2009:  
Enligt Svenska akademiens  
ordbok, 1939:

”sammanhållning inom en kår”

”känslan för samhörigheten o. den kamratliga sammanhållningen inom kåren [...] god kamratlig o. kollegial anda.”

### 1.6.4 Begrepp

Organisationsenhet

Under Försvarsmaktens högkvarter sorterar ett antal organisationsenheter (OrgE). Dessa delas upp i fyra olika undergrupper: förband, skolor, centrum och enheter. Förbandet Södra Skånska Regimentet P 7 är en organisationsenhet underordnad högkvarteret.

GSS/K eller /T

Gruppbefäl, Soldater och Sjömän (GSS). Anställningskategori av militär personal utan officersutbildning som omfattas av kontinuerlig (K) tjänstgöring i upp till 12 år alternativt tidvis (T) tjänstgöring upp till 12 år. Denna personalkategori räknas ej som tillsvidareanställd personal vid OrgE och ingår således från och med nu inte i begreppet arbetstagare vid fortsatt läsning av studien.

## 1.7 Disposition

Uppsatsen består av 7 kapitel. I kapitel 1 ges läsaren ett ramverk vilket uppsatsförfattaren har förhållit sig till. Kapitel 2 beskriver val av metod och tillvägagångssätt för insamling av egen empiri. Vidare i kapitel 3 beskrivs teoribildning samt hur valda teorier är operationaliserade. Därefter i kapitel 4 redovisas resultat av egen empiri. I kapitel 5 presenteras en analys och jämförelse mellan egen empiri från 2019 och Engelkes empiri från 2012. Därefter i kapitel 6 följer slutsatser där bl.a. frågeställningarna besvaras och avslutningsvis i kapitel 7 återfinns referens-förteckningen. Som bilagor återfinns bl.a. enkätundersökningen.

## 2 Metod

I det här kapitlet beskrivs inledningsvis forskningsdesign samt en redogörelse för hur uppsatsförfattaren resonerar kring studiens validitet och reliabilitet. Därefter beskrivs för studien vald teoribildning samt hur studien är operationaliserad. Slutligen beskrivs studiens material och empiri med tillhörande källkritik.

### 2.1 Forskningsdesign

Ambitionen är en förklarande teorikonsumerande studie eftersom fallet står i centrum och fallet skall förklaras med hjälp av teorier (Esaiasson m.fl., 2017, s. 87-90). Tillvägagångssättet är att genomföra en komparativ fallstudie (Esaiasson m.fl., 2017, s. 108-110) där egen insamlad empiri från respondentundersökningar jämförs med en tidigare genomförd studie (Engelkes, 2012). Målbilden är att identifiera vilka beroende variabler som har stor påverkan i valet att kvarstanna i arbete samt som därtill förekommer i samma omfattning i de båda studierna. Förklaringen kommer att vara probabilistisk eftersom den i stor omfattning mäter egen upplevd känsla, vilket kan ha stor variation mellan människor (Esaiasson m.fl., 2017, s. 121-122).

### 2.2 Validitet och reliabilitet

Insamling av empiri är gjord med två olika metoder, framförallt skilda i rum, i syfte att öka reliabiliteten för empirin och därmed skapa så säker kunskap som möjligt (Thurén, 2007, s. 21). Beskrivning av hur insamlingen genomförts beskrivs nedan i kapitel 2.3. Validiteten i arbetet stärks genom resonemangsvaliditet och att i stor grad nyttja tidigare operationalisering från Engelkes studie. Metoden medför ett kumulativt tillvägagångssätt och möjliggör jämförelsen mellan studierna (Esaiasson m.fl., 2017, s. 61). Eftersom studierna är genomförda med samma operationalisering och operationella indikatorer samt är genomförda skiljt i tid och rum bör extern validitet kunna uppnås, förutsatt att det finns ett samband mellan de operationella indikatorerna i de olika studierna. På så sätt kan generaliseringar genomföras (Esaiasson m.fl., 2017, s. 77-79).

## 2.3 Insamling och bearbetning av material

Insamling av empiri är gjord med två olika metoder, båda som respondentundersökningar, då uppsatsförfattarens kontroll av svarssituationen vid enkätundersökning är låg samt för att vidimera resultatet då svarsfrekvensen kommer att understiga 50 % av den totala populationen. Inledningsvis genomfördes en frågeundersökning av modellen enkätundersökning, därefter en variant av samtalsintervjuundersökning. Enkätundersökningen genomfördes med följande argument: den genomförs kostnadsfritt, den kunde enkelt och snabbt bli tillgänglig för populationen som mättes samt tillgänglig tid för datainsamlingen har varit en begränsande faktor att förhålla sig till för uppsatsförfattaren (Esaiasson m.fl., 2017, s. 235-259). Enkäten i sin helhet finns som bilaga till studien. Enkäten är indelad i tre delar. Den första delen består av bakgrundsfrågor vilka bland annat ger variabelvärde till de oberoende variablerna. Därefter kommer en sinnesstämningsmätning som mäter bl.a. förtroende för arbetsgivaren samt upplevd känsla av arbetsgivarens mål och fokus med gradering enligt 3.6.1. Slutligen mäts huruvida de operationella indikatorerna påverkar arbetstagaren i valet att bibehålla sin anställning i en 5-gradig skala mellan ”Påverkar ingenting” till ”Stor påverkan”.

Samtalsintervjuundersökningen genomfördes samlat med en fokusgrupp. Anledningen till det, kontra enskilda samtalsintervjuer, är bl.a. tidsfaktorn, men också möjligheten till att få en bredare och djupare insyn i hur arbetstagarna resonerar kring olika motivationsfaktorer då gruppen själv anpassar sig till de operationella indikatorerna i egen takt. Vidare kan även nya fenomen/begrepp lyftas upp av gruppen, utan uppsatsförfattarens påverkan, vilka kan ha stor påverkan i sammanhanget (Esaiasson m.fl., 2017, s. 329-337). Samtalet leddes av en gruppmedlem efter styrning av uppsatsförfattaren. Uppsatsförfattaren deltog som bisittare och antecknade frekvens och skattning av de operationella indikatorerna.

## 2.4 Beskrivning av populationen

Den totala populationen på Södra Skånska Regementet består av 299 st. heltidsanställda yrkesofficerare samt 109 st. civila arbetstagare<sup>3</sup>. Av den totala populationen kan, av sekretessskäl, inte exakta siffror anges hur stor andel som dagligdags tjänstgör på regementet, dock kan individer som är: sjukskrivna, tjänstlediga, kommenderade till annan tjänstgöring nationellt som internationellt räknas bort. Populationen i de olika undersökningarna beskrivs nedan.

---

<sup>3</sup> Numerärerna erhållna av personalchefen på Södra Skånska Regementet 2019-04-01.

Urvalet till den kvalitativa undersökningen har skett genom strategiskt urval med ambition att kön, ålder, grad och anställningskategori [officer-civil] varit proportionerligt representerade. Ambitionen har även varit att få stor bredd på spridning av arbetsplats, vilket har prioriterats före spridning av grad. Resultatet är totalt 6 individer. 3 kvinnor. 3 män. Åldersspridning i spannet 26 - 37 samt 44 -  $\geq$  50. 3 civila. 3 officerare. Spridning grad: OF1-OF2.

Urvalet till den kvantitativa undersökningen har skett genom slumpen i form av att en enkätundersökning publicerats på en social media-plattform samt att utskick med enkätlänk genomförts till chefer i organisationen. Totalt har 106 st. individer påbörjat enkäten varav 3 individer misslyckats genomföra hela enkäten samt 1 individ har svarat nekande på första frågan (huruvida individen är tillsvidareanställd på Södra Skånska Regimenten) varför totalt 4 enkätsvar exkluderats. Återstående är således 102 enkätsvar varav 18 st. kvinnor (17,6%), 84 st. män (82,4%), 20 st. civila (19,6%), 82 st. officerare (80,4%) och 62 st (60,8%) har genomfört en internationell militär insats (IMI).

20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	$\geq$ 50
0 %	23,5 %	26,5 %	26,5 %	11,8 %	11,8 %

Tabell 1: Den kvantitativa populationens åldersfördelning

OR6	OR7-9	OF1	OF2	OF3	OF4-5
20,7 %	17,1 %	26,8 %	20,7 %	9,8 %	4,8 %

Tabell 2: Den kvantitativa populationens fördelning i grader

Kommentar angående 0 % deltagare ur åldersspannet 20-25 år gör gällande att nyutbildade officerare är som yngst 23 år vid examen. Vad gäller rekrytering till officersutbildning har den på senare tid skett bland kontinuerligt anställda soldater, varför medelåldern för nyexaminerade officerare är något högre.

## 2.5 Källkritik

Samtlig empiri till denna studie har uppsatsförfattaren själv samlat in vilket medför att nivån av äkthet bedöms som rimligt hög. Vad gäller oberoende bedöms den också som hög eftersom: respondenterna har berättat/lämnat uppgifter om sig själva, egna upplevda känslor och tankar samt oberoendet bedöms trovärdigt då det inte finns anledning att tro att respondenterna skulle ha ett annat syfte än att ge en annan bild än den sanna till uppsatsförfattaren. Samtidigt bedöms av uppsatsförfattaren som god då empirin är insamlad i samband med studien. Det gäller även i de fall en respondent hänvisar tillbaka historiska händelser eftersom det är nuvarande upplevda känsla som mäts. Avslutningsvis ser uppsatsförfattaren inte att det föreligger någon tendens i empirin, dvs. att arbetsgivaren skulle

påverkat den insamlade empirin alternativt att respondenterna skulle gett ett vinklat svar då arbetsgivaren ej stått som mottagare för vare sig den kvalitativa- eller kvantitativa undersökningen. Respondenten har alltså varken inget att tjäna eller förlora på med att hålla sig till sanning och egna upplevda känslor (Esaiasson m.fl., 2017, s. 287-299).

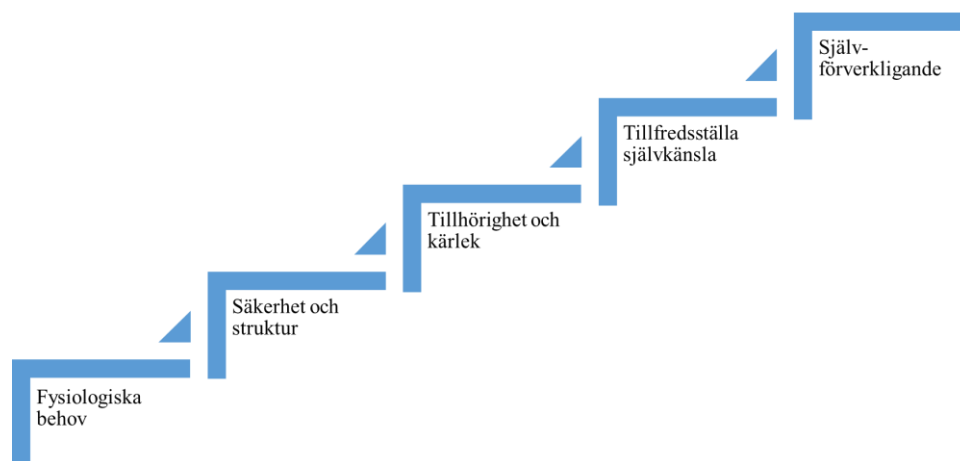


## 3 Teori

Till denna studie kommer teorier ur motivationspsykologin från Maslow, Hertzberg och Schutz att användas vilka utgör en stabil grund att utgå ifrån och vilka dessutom, till del, är väl använda inom officersutbildning i Sverige<sup>4</sup>. Eftersom resultatet i denna studie skall jämföras med Torbjörn Engelkes studie från 2012 föranleder det att denna studie använder sig av samma teoribildning.

### 3.1 Behovshierarkin, Abraham Maslow

Abraham Maslow utvecklade en teori om de grundläggande mänskliga behoven. Han inordnade behoven grovt i en hierarkisk form i fem steg: Fysiologiska behov, behov av säkerhet och struktur, behov av tillhörighet och kärlek, behov av att tillfredsställa självkänslan och behov av självförverkligande. Huvudidén innebär att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan högre mål blir viktiga för individen, vilket illustreras i figur 1 nedan. Huruvida individen rör sig i modellen är ytterst individuellt. Vidare trycker Maslow själv på att det är just en modell och att variationer förekommer (Maslow, 1970). Maslow hade vidare ingen ambition att göra några vetenskapliga anspråk på sitt arbete, utan istället bidra med egna teoretiska, intellektuella och filosofiska tankar (Hein, 2012, s. 96).



Figur 1: Maslows behovshierarki

---

<sup>4</sup> Försvarsmakten, 2006, Direkt Ledarskap, (red. Larsson, Gerry & Kjell Kallenberg). Stockholm, Försvarsmakten. M7734-288011.

## 3.2 Tvåfaktorteorin, Frederick Herzberg

Frederick Herzberg utvecklar den s.k. tvåfaktorteorin. Den separerar motivation i två faktorer: motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer bidrar med det som skapar tillfredsställelse på arbetsplatsen medan hygienfaktorerna kan ses bidra med det som ger upphov till frustration på arbetsplatsen. Avsaknad av motivationsfaktorer ger inte direkt upphov till frustration utan tillgång ger tillfredsställelse. På samma sätt bidrar inte tillgång på hygienfaktorer till direkt tillfredsställelse, dock brister eller avsaknad av dem ger upphov till missnöje och frustration. Motivationsfaktorer kan exempelvis vara prestation, uppskattning från chefen eller stimulerande arbetsuppgifter. Hygienfaktorer kan exempelvis vara lön, anställningstrygghet och arbetsvillkor. Teorin är framtagen i huvudsak på 1960-talet och är prövad inledningsvis i nordöstra USA på ingenjörer och revisorer för att därefter även prövas på andra yrkesgrupper i USA samt i Europa [Ungern, Finland, Sovjet Unionen] (Herzberg, 1966, s.71-129).

## 3.3 Gruppdynamik, Will Schutz

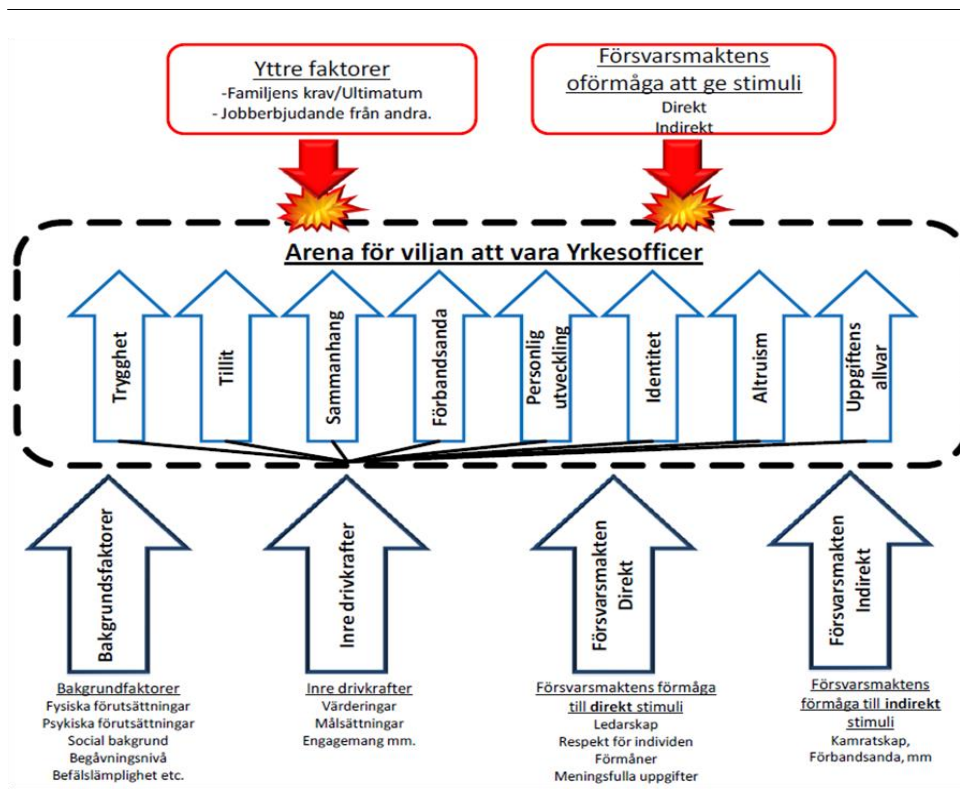
Will Schutz utvecklar en teori om gruppbildning. Hans modell benämns FIRO: Fundamental Interpersonal Relations Orientation. Modellen beskriver människors sociala behov i gruppprocessen, hur grupper bildas och utvecklas. Han bryter ner det till tre grundläggande faser: tillhöra, kontroll och öppenhet.

Tillhöra är den inledande fasen i gruppprocessen där individen konfronteras med andra individer och där man söker sig en plats i gruppen som passar in på t.ex.: individens egna personlighetsdrag, hur delaktig man vill vara, hur stor uppmärksamhet man önskar. I kontrollfasen börjar man skapa och tillsätta roller i gruppen, utse ledarskap, fastställa procedurer och metoder för beslutsfattande och maktfördelning. I öppenhetsfasen är nu rollerna tilldelade och individen skall manövrera i hierarkin av roller. Hur ställer individen sig till förtroende gentemot sina gruppmedlemmar? Är relationerna ytliga och uppdragsinriktade eller tvärtom. Hur öppen riskerar jag att vara som person utan att låta mig utnyttjas. Vilket är förhållandet till ledaren respektive andra i gruppen?

Behoven överförs till en cykel som är i ständig rotation och förändring likt gruppprocessen, i synnerhet om en eller flera gruppmedlemmar lämnar/tillkommer. Beroende på hur stark och sammansvetsad gruppen är blir omstart av gruppprocessen tidsmässigt olika lång eller känslomässig olika påfrestande (Schutz, 1997, s. 123-162).

### 3.4 Sammanfattning / modellering

Nedan framgår den teoretiska modell Torbjörn Engelkes tog fram efter sin kvalitativa intervjustudie med stöd av teoribildningen. Engelkes menar att de fyra nedre pilarna verkar för att påverka arenan i positiv riktning medan de två övre pilarna verkar i motsatt riktning. De åtta motivationsteman som agerar på arenan kan härledas tillbaka till teoribildningen samt kan ses mer eller mindre avgörande i valet att bibehålla sin anställning i Försvarsmakten.



Figur 2: Teoretisk modell avseende motivationsfaktorer (Engelkes, 2012, s. 25)

### 3.5 Kritik mot valda teorier

Kritik mot Maslows behovshierarki gör gällande att det finns ett väldigt litet empiriskt stöd för att uppnå god validitet och därmed titulera sig som en teori. Vidare är modellen väldigt generell i sin natur, så pass generell att den inte går att pröva/falsifiera (Hein, 2012, s. 94-96). Kritiken mot Herzbergs tvåfaktorteori säger att det finns brister i validiteten, framförallt vad gäller hans respondentundersökningar. Man menar att tendensen i vissa frågeställningar är vinklade på ett sätt att det finns stort utrymme för tolkning, vilket medför att de givna svaren kan ses stödja Herzbergs tvåfaktorteori. Vidare är det stor gråzon mellan motivatorerna och hygienfaktorerna vilket innebär att en hygienfaktor som lön lika gärna kan vara en motivator (Hein, 2012, s. 142-146).

## 3.6 Operationalisering

Inledningsvis ska jag skapa ett underlag för insamling av egen empiri med utgångspunkt ur de operationella indikatorerna [beskrivna nedan, 3.6.1]. Insamlingen kommer att genomförs både med en kvantitativ metod samt en kvalitativ metod.

Därefter kommer jag att sammanställa egen empiri och genomföra en analys mellan egen empiri och Engelkes studie 2012. Här jämförs och viktas de olika operationella indikatorerna i syfte att identifiera samband mellan de beroende variablerna. Här jämförs även sinnesstämningsmätningarna med syfte att bekräfta eller falsifiera huruvida yttre faktorer kan ha en påverkan i valet att behålla sin anställning.

Slutligen med resultat och analys diskuteras: de initiala frågeställningarna, huruvida extern validitet uppnåtts och vilka generaliseringar som kan göras samt huruvida yttre påverkansfaktorer, som till exempel Försvarmaktens ambitionshöjning eller fokusjustering mot ett nationellt försvar, har påverkat resultatet.

Som kritik mot operationaliseringen bör följande nämnas. De operationella indikatorerna är framtagna av Torbjörn Engelkes efter hans inledande respondentsamtalsintervjuer med ca. 20 individer år 2012. Efter intervjuerna gjordes sedan en kvalitativ enkätundersökning där man mätte just dessa indikatorer. Man skall ha i beaktande att de operationella indikatorerna är ett resultat av den sinnesstämning som rådde år 2012 och inte på något sätt kan ses som heltäckande. Denna studie mäter och jämförs alltså bara mot Engelkes studie och gör således inte anspråk på något ytterligare. Vidare noterar Engelkes i sin enkätundersökning att en ny variabel dyker upp, vilken man inte identifierat under samtalsintervjuerna och således inte är mätt på bred front i enkäten. Denna indikator är uppfångad i denna studies enkätundersökning, dock kommer den inte att kunna jämföras med Engelkes studie, utan lämnas för framtida forskning.

### 3.6.1 Operationella indikatorer

Med ovanstående teoribildning som grund genomför Torbjörn Engelkes i sin studie samtalsintervjuer med ca. 20 individer. Resultatet av intervjuerna leder fram till 29 st. motivationsfaktorer fördelat på 8 motivationsteman vilka kan kopplas mot ovan nämnda teoribildning. Indikatorerna listas nedan med kort förklaring.

Motivationsstema / Motivationsfaktor	Förklaring
<b>Trygghet</b>	
1. Social situation	Närmaste familjen, vänner.
2. Förmåner	Lön, ledigheter, fysisk träning etc.
3. Anställningstrygghet	Förmågan att stabilt kunna försörja sin familj.
4. Geografisk rörlighet	Viljan/oviljan att flytta/pendla från bostadsorten.
<b>Tillit</b>	
5. Tillit till egna förmågor	Yrkeskompetens, fysisk status, vara förebild för andra, föregångsman etc.
6. Tillit till andras förmågor	Likt ovanstående men kopplat till kollegor.
7. Tillit till närmsta chefs förmågor	Ledarskap, chefskap, förmåga att strukturera, fokusera på rätt saker.
8. Tillit till högre chefs förmågor	Likt ovan dock minst två chefsnivåer upp.
<b>Sammanhang</b>	
9. Meningsfulla uppgifter	Tro på det man gör.
10. Känsla av sammanhang	Struktur, sammanhållen kontext, känsla av röd tråd.
11. Framtidstro	Långsiktighet, tydliga mål.
<b>Förbandsanda</b>	
12. Kamratskap	Vänskap, personliga relationer till kollegor, ha roligt, lojalitet med kollegor etc.
13. Tron på sitt eget förband	Förmåga, kollegor etc.
14. Gemensamma värderingar	Mellan kollegorna inom förbandet – vad är viktigt för den homogena gruppen och hur får det oss att agera..
15. Tillhörighet	Samhörighet inom officersskåren eller annan personalkategori, gemenskap, att ha en roll i en grupp, traditioner.
<b>Personlig utveckling</b>	
16. Variation i arbetet	Nya utmaningar, bredd på uppgifter, möjlighet att enkelt byta befattning.
17. Arbetssätt	Uppdragstaktik, ansvar, frihet.
18. Ansvar	Leda andra människor, uppgiftsansvar, utmaning.
19. Nå personligt uppsatta mål	Nå en viss nivå, erhålla en viss förmåga.
20. Självförverkligande	Arbetsstillfredsställelse, självbestämmande, att lyckas, uppnå egna mål.
21. Utbildning	Möjligheten till vidareutbildning, både i djup/bredd-resp. nivåhöjande utbildning.
22. Karriär	Möjlighet att göra karriär i ansvarsnivå, tydliga karriärsteg.
23. Meriter och erfarenheter	Till gagn för en framtida civil karriär.
<b>Identitet</b>	
24. Identitet som officer [anställd i Försvarsmakten]	Både på jobbet och privat, stolthet, status.

25. Uppskattning	Bekräftelse, respekt, beröm.
<b>Altruism</b>	
26. Lojalitet gentemot Försvarmakten	Pliktkänsla, lojalitet mot uppgiften, kamraterna eller förbandet.
27. Att hjälpa/vara till nytta för andra	Människor, nationer, samhällen.
28. Ideal – Viktigt arbete	Högre ideal än ett vanligt arbete, ett kall, försvara viktiga värden
<b>Uppgiftens allvar</b>	
29. Skydda Sverige och demokratin	En form av plikt-känsla, riktad mot nationen.
30. Liv och död	Hjälpa kollegor att öka sin förmåga, vilket annars kan få mindre bra konsekvenser.

Tabell 3: Sammanställning av motivationsfaktorer (Engelkes, 2012, s. 23-24)

Utöver motivationsfaktorerna tar Engelkes fram frågor i syfte att mäta sinnesstämningen hos populationen (Engelkes, 2012, s. 21-22). Då Engelkes genomförda studie spänner över hela Försvarmakten kommer sinnesstämningsspörsmålen till denna studie att anpassas efter tid och rum. Nedanstående 6 frågor användes i denna studie.

<b>Frågeställning</b>	<b>Gradering</b>
Förtroende för eget förband [regementsledningen].	Mycket lågt förtroende, lågt förtroende, neutral, högt förtroende, mycket högt förtroende.
Förtroende för Försvarmaktsledningen.	Mycket lågt förtroende, lågt förtroende, neutral, högt förtroende, mycket högt förtroende.
Känslan inför pågående omstrukturering i Försvarmakten med utökning av förmågor och ekonomiska tillskott (Idag samt om 5 år).	Mycket orolig, orolig, neutral, trygg, mycket trygg.
Min uppfattning om förbandsandan (Idag och om 2 år).	Mycket låg, låg, neutral, hög, mycket hög.
Om 5 år tror jag Försvarmakten är en attraktiv arbetsgivare för mig.	Instämmer inte, tveksam, instämmer.
Nuvarande motivationsnivå [att jobba i Försvarmakten].	Obefintlig, Mycket låg, låg, neutral, hög motivation, mycket hög motivation.

Tabell 4: Sammanställning av frågeställningar om sinnesstämning.

## 4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet av empirin insamlad på Södra Skånska Regementet 2019. Resultatet redovisas uppdelat på de två olika insamlingsmetoderna följt av en sammanställning av motivationsfaktorer. Inledningsvis den kvantitativa undersökningen med sinnesstämningsundersökning och motivationsfaktorernas påverkan i valet att bibehålla sin anställning. Därefter redovisas resultatet av den kvalitativa undersökningen som genomfördes som en samtalsintervju i en fokusgrupp. I sammanställningen adderas motivationsfaktorerna från båda undersökningarna och de mest frekventa motivationsfaktorerna synliggörs.

### 4.1 Kvantitativ undersökning

Sinnesstämningsundersökningen sammanfattas i text samt med enstaka tabeller. Utfall på de 6 ställda frågorna redovisas samt en sammanställning av den näst sista frågan i enkäten vilken efterfrågade: *vad som motiverar arbetstagaren mest med att en vanlig dag gå till jobbet*. Svaret var utformat att delges i fritext.

Utfallet av frågorna kring motivationsfaktorer redovisas inledningsvis med text och diagram som visar de mest frekvent förekommande motivationsfaktorerna i enkätundersökningen. Det följs av en sammanställning av identifierade motivationsfaktorer från den i enkäten avslutande fritextkommentarsrutan. Slutligen redovisas respondenternas rangordning av de olika motivationsteman.

Kodningen av fritextkommentarerna i kapitel 4.1.1. samt 4.1.2. har skett genom att varje kommentar har fått en eller flera motivationstema och motivationsfaktorer kopplat till sig beroende på mängden information i varje kommentar. Därefter har en summering gjorts och resultaten sammanställts i tabellform.

#### 4.1.1 Sinnesstämning

Sinnesstämningen mättes genom att respondenterna svarar på frågorna listade i kapitel 3.6.1 i tabell 4. Den allmänna motivationen att ta sig till jobbet en vanlig morgon har ett medelvärde på 4,39 i en 6-gradig skala. Vid jämförelse mot graderingen motsvarar det en neutral motivationsnivå. Ser man förbi medelvärdet och tittar på fördelningen ser man att 56 % av de anställda har angett att det har hög eller mycket hög motivation att gå till arbetet. 20,5% svarar neutralt. Inga respondenter har, enligt graderingen, angett att de har ”Obefintlig motivation till

arbetet. Jag kommer att säga upp mig så fort tillfälle ges.” Däremot uppger 23,5% av respondenterna att de har låg till mycket låg motivation varav ca. 8 % uppger att motivationen är så pass låg att man överväger att säga upp sig. Procentsatsen kan upplevas hög och i relation till den totala mängden officerare och civila arbetstagare på Södra Skånska Regimentet om 400 individer innebär det att strax över 30 individer överväger att säga upp sig. På frågan om Södra Skånska regimentet om 5 år skulle vara en attraktiv arbetsgivare för respondenten instämmer 50 %, jämfört med 41 % som är tveksamma och 2 % som inte alls instämmer. 7 % anger att de är osäkra.

Nedan visas respondenternas upplevda känsla inför pågående omstrukturering i Försvarsmakten med utökning av förmågor och ekonomiska tillskott. Medelvärdet på respektive fråga ligger strax över värdet 3,2 på en 5-gradig skala vilket visar på en hyfsat neutral population, både vad gäller frågan om idag och om 5 år. Anledningen till att respondenten känner sig tryggare om 5 år kan bero på att man bedömer att pågående omstrukturering har stabiliserats då.

	<b>Mycket orolig</b>	<b>Orolig</b>	<b>Neutral</b>	<b>Trygg</b>	<b>Mycket trygg</b>
Idag	4,9 %	23,5 %	21,6 %	43,1 %	4,9 %
Om 5 år	4,9 %	15,7 %	27,5 %	35,3 %	11,8 %

Tabell 5: Upplevd känsla inför pågående omstrukturering med bl.a. förmågeförstärkningar

Nedan visas respondenternas upplevda känsla inför justering av fokus från insatsförsvar till nationellt försvar. Även här är respektive medelvärde någorlunda jämnt med ett värde av 3,6 på en 5-gradig skala. Här kan man se att huvuddelen av respondenterna känner sig trygga till mycket trygga i övergången mot nationellt försvar. Anledningen kan bero på att återgången innebär en trygghet i den beprövade strukturen man tidigare har arbetat och verkat i.

	<b>Mycket orolig</b>	<b>Orolig</b>	<b>Neutral</b>	<b>Trygg</b>	<b>Mycket trygg</b>
Idag	0,0 %	15,7 %	30,4 %	31,4 %	22,6 %
Om 5 år	2,9 %	10,8 %	20,6 %	40,2 %	20,6 %

Tabell 6: Upplevd känsla inför övergång mot nationellt försvar kontra insatsförsvar

Oro vid organisationsförändringar kan förstärkas av vissa faktorer och mildras av andra. Förtroende för ledarskapet och förbandsanda är två faktorer som kan påverka utgången av organisationsförändringen. Det är därför intressant att mäta även dessa inom ramen för sinnesstämningundersökningen. På frågan om förtroendet om ledarskapet, både vad gäller försvarsmakts- som regementsledning, så uppmäts resultatet neutralt, dvs. ett medelvärde på de respektive frågorna något över 3,0 på en 5-gradig skala. Det innebär att respondenterna som helhet har en neutral inställning till både Försvarsmaktsledningen och regementsledningen. Man har något högre förtroende för regementsledningen, vilket är naturligt eftersom det är den närmre ledningsnivån av de två.



Respondenternas uppfattning om förbandsandan på Södra Skånska Regementet kan, beroende på hur individen ser det, vara missvisande. I enkätundersökningen gavs respondenterna en definition: *Förbandsanda: gemensam tro på förbandets förmågor samt den roll du själv har att spela i den; gemenskap, kamratskap och tillit mellan kollegorna etc.* Samtidigt som uppsatsförfattaren delgav en definition är begreppet förbandsanda som tidigare nämnts högst individuellt och har stor definitionsbredd för olika grupper och kulturer i Försvarmakten. Frågan är ställd att avse förbandsanda på regementsnivå, medan individens svar skulle mycket väl kunna avse en lägre nivå på vilken arbetstagaren arbetar. Vi får i denna studie förhålla oss till det definitionsspänn som tidigare nämnts i kapitel 1.6.3. Oaktat hur enskilda arbetstagare har värderat begreppet förbandsanda när de genomfört enkätundersökningen kan man se att medelvärdet för *Idag* ligger på 3,2 medan värdet för *Om 2 år* ligger på 3,6. Vi kan därmed konstatera att respondenterna ser en generellt positiv utveckling av förbandsandan på Södra Skånska Regementet framöver. Anledning till den positiva utvecklingen kan, likt föregående fråga, påverkas av organisationsförändringarna i Försvarmakten. Det skall även noteras att 9 % av respondenterna är osäkra i hur förbandsandan ser ut om 2 år.

Som avslutande del av sinnesstämmningsmätningen redovisas den frivilliga fritextfrågan: *Vad är din största motivator/drivkraft för att gå till jobbet?* 68 respondenter valde att svara. Respondenten kan lämna en kommentar som spänner över flera motivationsteman. Därav att frekvenssumman är högre än antalet lämnade kommentarer. I fritextrutan berörs nedanstående motivationstema i angiven frekvens. Här åskådliggörs det som motiverar arbetstagarna mest: förbandsanda, följt av personlig utveckling och sammanhang.

Motivationsstema	Frekvens	Motivationsstema	Frekvens
Förbandsanda	31	Identitet	7
Personlig utveckling	23	Uppgiftens allvar	4
Sammanhang	10	Altruism	3
Trygghet	9	Tillit	3

Tabell 7: Respondenternas fritextsvar på största motivator/drivkraft att gå till jobbet sorterat på motivationstema

Motivationsfaktor	Frekvens	Motivationsfaktor	Frekvens
12. Kamratskap	23	9. Meningsfulla uppgifter	8
16. Variation i arbetet	10	15. Tillhörighet	5
20. Självförverkligande	10	25. Uppskattning	5
2. Förmåner	9	21. Utbildning	4

Tabell 8: Respondenternas fritextsvar på största motivator/drivkraft att gå till jobbet sorterat på motivationsfaktorer

Ovan ses en sammanställning av motivationsfaktorerna i störst frekvens. Kamratskap, variation i arbetet samt självförverkligande har många respondenter noterat som viktiga, dock sticker kamratskapet ut som den mest frekvent återkommande viktigaste motivationsfaktorn. Vad gäller självförverkligande framkommer

nyckelord som arbetstillfredsställelse och känslan av att lyckas eller att lyckas prestera väl med de arbetsuppgifterna man har.

Nedan följer fem citat hämtade ur kommentarruta. Citaten kommer som svar på frågan: *Vad är din största motivator/drivkraft för att gå till jobbet?*

*”Att veta och känna att jag gör skillnad samt att vara uppskattad för mina kunskaper”*

*”Lön, ledighet och hoppet om att uppgifterna förändras till att vara kärnverksamhet”*

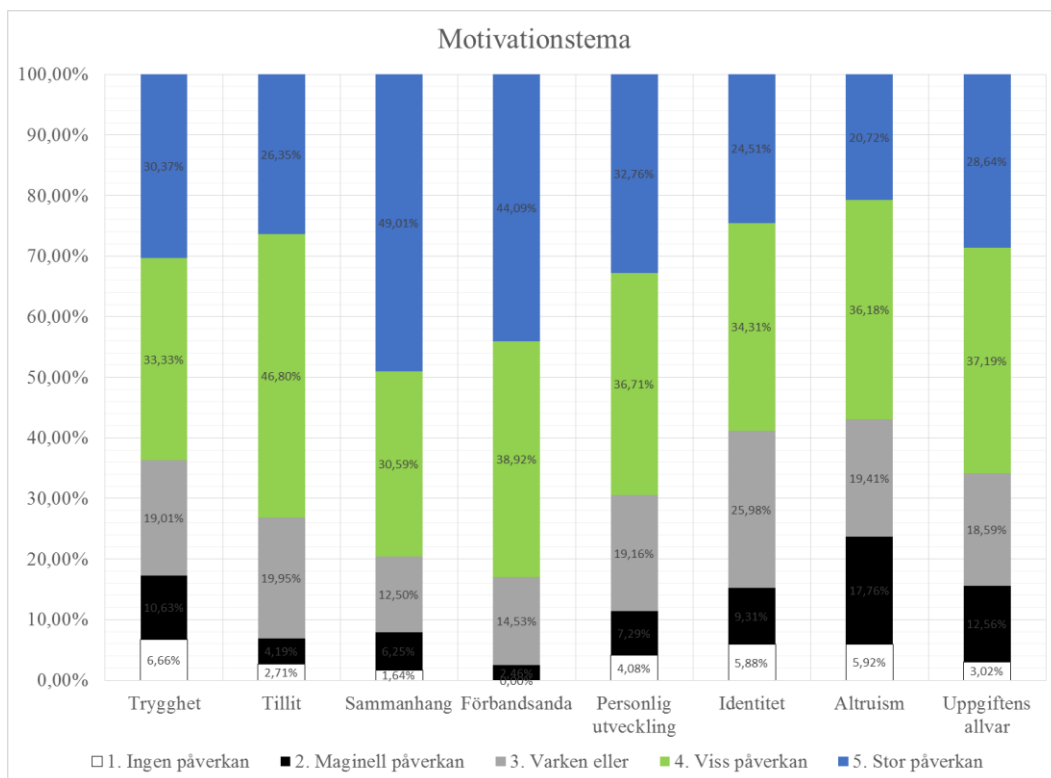
*”Proffsiga kollegor som strävar efter att göra sitt bästa”*

*”Att jag känner glädje i mina arbetsuppgifter och bidrar till försvaret av Sverige”*

*”Att ha roligt, variation av arbetsuppgifter”*

#### 4.1.2 Motivationsfaktorer

I enkätens frågedel som avhandlade motivationsfaktorer och hur stor deras påverkan var för *respondenten att bibehålla sin anställning* framkom följande resultat, inledningsvis nedbrutit på motivationstema. Störst påverkan, för 42-50 % av respondenterna, har motivationstemat sammanhang och förbandsanda, vilket illustreras i diagrammet nedan. De motivationstema som 24 % av respondenterna menar har minst påverkan (marginell till ingen påverkan) i valet att bibehålla sin anställning är altruism.



Figur 3: Resultat motivationstema från enkätundersökningen

Om man vidare bryter ner dessa motivationsteman till motivationsfaktorer kan man identifiera att kamratskap, meningsfulla uppgifter och arbetssätt ligger i topp på enkätundersökningen. Medelvärde ger en gradering på viss till stor påverkan. Standardavvikelsen ligger mellan 0,71 - 0,94. En låg siffra ger en enig population och en hög siffra ger en oenig population. I detta sammanhang ses huvuddelen av respondenterna vara överens om att nyss nämnda motivationsfaktorer skall ligga överst. I enkätundersökningen ser man vidare att de 3 motivationsfaktorer som har mindre påverkan (läs neutral kopplat till medelvärdet) är meriter och erfarenheter, geografisk rörlighet samt lojalitet gentemot Försvarsmakten. I detta fall är standardavvikelsen lite högre och pendlar mellan 1,14 – 1,36. Detta innebär att populationen som helhet är mindre överens om placeringen och att därmed att de 3 nyss nämnda motivationsfaktorerna har högre skattning bland vissa respondenter eller grupper av respondenter.

Som avslutande fråga på enkäten kunde respondenterna frivilligt lämna kommentarer i ett fritextfält med fokus på faktorer som de såg viktiga i beslutet att bibehålla sin anställning i Försvarsmakten. Denna fritextruta skiljer sig från den beskriven under sinnesstämningsundersökningen där man efterfrågade vilken motivationsfaktor som var viktigast. Nu beskriven ruta ses mer som allmän och en möjlighet att komplettera andra viktiga faktorer. Här har 49 respondenter valt att lämna kommentarer varav 43 har koppling mot motivationsteman och motivationsfaktorer. Övriga 6 svar rör teknikaliteter kring enkäten. Samma individ kan lämna en kommentar som spänner över flera motivationsteman. Därav att frekvenssumman är högre än antalet lämnade kommentarer. Det man kan se framträda under denna frågeställning är att fler tagit möjligheten att lämna synpunkter vad gäller trygghetstemat. Vidare är det intressant att se altruism och identitet på listan då man skattat det bland de motivationsfaktorerna med lägst påverkan tidigare, se figur 3. Ändå kan man här se att respondenter ser dessa som så pass viktiga motivationsteman att man använder fritextrutan för att förstärka dem.

Motivationstema	Frekvens	Motivationstema	Frekvens
Trygghet	14	Altruism	6
Förbandsanda	12	Identitet	5
Personlig utveckling	12	Uppgiftens allvar	2
Sammanhang	12	Tillit	1

Tabell 9: Motivationstema-frekvens i enkätundersökningens avslutande fritextkommentarsfråga.

För att sammanfatta motivationsfaktorerna ur fritextfrågan lyfter respondenterna under trygghet/förmåner upp lönen i störst omfattning, där man i huvudsak visar ett missnöje samtidigt som man lyfter upp det positiva i flexibiliteten att ta ut ledighet samt att kunna träna på arbetstid. Vidare under motivationsfaktorn framtidstro lyfter man fram den långsiktiga planeringen, både för enskild individ i form av 3-5 årsplaner men även för regementet och Försvarsmaktens långsiktiga planering. Den sista delen gäller kamratskapet och att man ser väldigt positivt på arbetsplatsen kopplat till just denna motivationsfaktor.

Motivationsfaktor	Frekvens	Motivationsfaktor	Frekvens
2. Förmåner	13	9. Meningsfulla uppgifter	5
11. Framtidstro	8	16. Variation i arbetet	4
12. Kamratskap	7	20. Självförverkligande	4
26. Lojalitet mot Försvarsmakten	5	25. Uppskattning	4

Tabell 10: Motivationsfaktorfrekvens i enkätundersökningens avslutande fritextkommentarsfråga.

Nedan följer 6 citat hämtade ur enkätens kommentarruta. Citatet kommer som svar på frågan: Finns det andra faktorer som du ser är viktiga för just dig i beslutet att bibehålla din anställning i Försvarsmakten, eller finns det något annat du vill kommentera?

*”Att förbandet tar hand om sin personal med t.ex Individuella utvecklingsplaner. Att förbandet jobbar med värderingar och vi-känsla, ett P7!”*

*”Jag har markerat flera faktorer som viktiga men det räcker egentligen att nån av dessa faktorer funkar på ett bra och tydligt sätt för mig. Är man tillräckligt uppskattad av chefer måste inte ledigheten vara enorm till exempel. Men man kan inte orka med att det går lite halvdant bland samtliga viktiga faktorer.”*

*”Arbetsgivaren måste sluta utnyttja arbetstagarnas otroliga lojalitet utan att ge något tillbaka.”*

*”Tyvärr har Försvarsmakten ännu inte på bredd uppskattat betydelsen av civil kompetens - både med syftet att förstärka krigsförbanden men samtidigt vara en vanlig arbetsgivare, som det är alla andra dagar när det inte är krig [...]Varje förtida uppsägning är en stor kostnad och en förlust av kompetens som försvarsmakten borde analysera och ta höjd för.”*

*”Jag trivs med mitt jobb idag. MEN, , Jag arbetar ute på skjutfält och där ser vi mer o mer hur P7 'glömmer' bort oss i beslut , personal ,. lön mm. [...] Klychan som vi hör ofta ' Ett P7' Var är den ? Just nu är det Ett P7 och vi andra utanför.”*

*”Jag har förbannat kul med mina kolleger.”*

Som avslutning på redogörelsen av den kvantitativa undersökningen redovisas respondenternas rangordning av studiens 8 motivationsteman. De två teman som rankades högt, och således har störst påverkan är sammanhang och trygghet. De teman som respondenterna rankade lägst var uppgiftens allvar och altruism. Rangordning av motivationstema ligger således i linje med övriga resultat kring motivationsfaktorer.

## 4.2 Kvalitativ undersökning

Den kvalitativa undersökningen genomfördes med en fokusgrupp som diskuterat motivationsfaktorernas påverkan att kvarstanna i anställning på Södra Skånska Regementet. Nedan följer en kort sammanställning av uppsatsförfattarens anteckningar. Samtliga motivationsteman är mer eller mindre berörda beroende på intresse från gruppen. Generellt uppfattar och skattar gruppen gemensamt samtliga faktorer högt. Vissa kan tyckas ha större påverkan då diskussionerna kvarstannat kring vissa områden under längre tidsperioder än andra.

Den sociala situationen har olika stor påverkan på de olika åldersgrupperna. För de som är i mitten av livet med respektive och yngre barn upplevs det att den sociala situationen påverkar arbetslivet mer än andra grupper. Påverkan gör uttryck i att hänsyn måste tas till barnomsorgstider, fritidsaktiviteter, vård av barn, en respektive som också gör karriär och har sina egna intressen och fritidsaktiviteter etc. Den sociala situationen gör även att individerna nyss beskrivna upplever det svårt till omöjligt att genomföra en kommandering till annan ort, nationellt som internationellt, med sin egna sociala situation att ta hänsyn till. Vidare underlättas det inte för de arbetstagare där båda vuxna i familjen är anställda i Försvarsmakten, speciellt kopplat till längre övningar, kommandering med veckopendling, internationell tjänstgöring etc. Vidare måste arbetsgivaren se över lösningar och arbetsmetoder för arbetstagare som blir gravida, eftersom man inte får genomföra stor del av de arbetsuppgifterna (buller/vibrationer) man gör före man blir gravid. Detta speciellt om andelen kvinnor i Försvarsmakten skall öka framöver.

Vad avser förmåner ser man positivt på möjligheterna kring ledighet, förmånen att kunna träna på arbetstid etc. Dock sticker lönen ut i en negativ riktning. Man uppfattar inte lönen som marknadsmässig, dvs. den utbildning och erfarenhet man besitter kombinerat med chefskap och ansvar som medföljer befattningen inte avspeglas om man jämför lön med samhället i stort. Detta medför att individer på grund av den sociala situationen inte länge kan göra karriär, eller aktivt arbeta för det pga. exempelvis småbarnsår. Istället får man då arbeta mer mot produktion och stöd på kontorstider. Då menar man att man lika gärna kan avsluta sin anställning, skaffa ett civilt jobb med liknande arbetsuppgifter och därmed öka sin lön.

Man fortsätter diskutera arbetsklimat och kollegor. Man belyser en arbetsplats man trivs på med professionella kollegor som jobbar mot samma mål. Man har kul på jobbet och i många fall blir det vad man gör det till. Man upplever arbetsbelastningen som väldigt hög med många tillikauppgifter utöver det som man ser som sitt specialområde eller sin befattning. En respondent ställer frågan varför det är så hög arbetsbelastning och varför regementet tar på sig så många uppgifter från högre chef. En respondent menar att det är en kvarleva från den tiden då regementet var nedläggningshotat och man ville påvisa att "Södra Skånska Regementet behöver man inte lägga ner för där levereras det uteffekt". Vidare på samma ämne nämner man att det aldrig är lugnare perioder, trots att

man arbetar i regementssamordnade cykler. Man trycker på tilliten till chefer och att dessa skall utses med omsorg då det är tydligt i organisationen när det är chefer som ej håller måttet och levererar. Man uppfattar sina uppgifter som meningsfulla och roliga, till den grad att arbetstagarna ger lite extra för att lösa arbetsuppgifterna, lite bättre och med lite högre ambitionsnivå. Vissa menar att arbetsgivaren utnyttjar denna lojalitet från arbetstagaren i för stor utsträckning utan att ge något tillbaka. Kopplat till arbetsuppgifterna lyfter man även det positiva att kunna byta befattning. Vissa önskar att det sker oftare, vissa önskar en större tydlighet och framförhållning så man vet hur den närmsta tiden ser ut [2-5 år]. Vissa arbetstagare saknar helt möjligheten till befattningsbyte men ser ändå att det skulle vara intressant med växeltjänstgöring i breddning/ vidareutbildningssyfte.

Diskussionen övergår till förbandsanda, identitet och att arbeta mot samma målsättningar. Man menar att förbandsandan utåt är enad och stark. Det vill säga när en arbetstagare befinner sig i en kontext med en arbetstagare från en annan organisationsenhet. Dock när man tittar enbart på arbetstagare inom organisationsenheten skapas lite friktioner. Samtidigt som man arbetar mot samma målsättningar konkurrerar man om samma resurser. Det kan vara personal, infrastruktur, arbetsuppgifter etc. I vissa avseenden undrar man vad som är kärnan i det man skall känna tillhörighet med. Är det organisationsenheten, enheten, eller avdelningen [kompani, bataljon, regemente]. Man diskuterar önskemål om att kunna ha möjligheten att visa uppskattning och tacksamhet till personal som genomfört IMI. I samband med det ha en tydligare koppling mot identitet och sammanhang genom ceremoni. Man önskar även en utveckling av den sociala aspekten där man skapar relationer genom sociala tillställningar, inte bara mellan arbetstagarna, utan även mellan kärnfamiljemedlemmarna.

## 4.3 Sammanställning motivationsfaktorer

För att överskådligt sammanfatta studiens resultat är motivationsfaktorer i den kvalitativa- och kvantitativa undersökningen inkl. fritextrutorna summerade och presenterade i nedanstående tabell. Vidare är motivationstema och motivationsfaktor inordnade i Maslows behovshierarki. Motivationsfaktorer identifierade i störst omfattning (översta 5 faktorerna) är **fet-markerade** medan motivationsfaktorer i näst störst omfattning (faktor 6-10) är kursiverade.

Behovshierarkin	Motivationsteman	Motivationsfaktorer
Fysiologiska behov		
Behov av säkerhet och struktur	Trygghet, Tillit, Sammanhang	Social situation, <b>Förmåner</b> , Anställningstrygghet, Geografisk rörlighet, Tillit till egna förmågor, Tillit till andras förmågor, Tillit till närmsta chefs förmågor, Tillit till högre chefs förmågor, Känsla av sammanhang, <b>Meningsfulla uppgifter</b> , <i>Framtidstro</i> .
Behov av tillhörighet och kärlek	Förbandsanda	<b>Kamratskap</b> , <b>Tron på eget förband</b> , Gemensamma värderingar, <i>Tillhörighet</i> .
Behov av att tillfredsställa självkänslan	Personlig utveckling, Identitet	<b>Variation i arbetet</b> , Arbetsätt, <i>Ansvar</i> , Nå personligt uppsatta mål, <i>Självförverkligande</i> , Utbildning, Karriär, Meriter och erfarenheter.
Behov av självförverkligande	Personlig utveckling, Altruism, Uppgiftens allvar	Identitet som officer, <i>Uppskattning</i> , Lojalitet gentemot Försvarsmakten, Att hjälpa/vara till nytta för andra, Ideal – viktigt arbete, Skydda Sverige och demokratin, Liv och död.

Tabell 11: Sammanställning av mest frekventa motivationsfaktorerna 2019 inordnad behovshierarkin.

Vidare i nedanstående tabell en återkoppling till Herzbergs tvåfaktorteori.

Hygienfaktor	Motivationsfaktor
Avsaknad av berörd faktor bidrar till frustration på arbetsplatsen.	Tillgång på berörd faktor ger tillfredsställelse på arbetsplatsen.
<b>Förmåner</b> , <b>Kamratskap</b> , <b>Tron på eget förband</b> , <i>Framtidstro</i> , <i>Tillhörighet</i> .	<b>Meningsfulla uppgifter</b> , <b>Variation i arbetet</b> , <i>Ansvar</i> , <i>Självförverkligande</i> , <i>Uppskattning</i> .

Tabell 12: Sammanställning av mest frekventa motivationsfaktorerna 2019 inordnad tvåfaktorteorin.

## 5 Analys

I detta kapitel jämförs empiri från år 2019 redovisad i kapitel 4 med den av Torbjörn Engelkes insamlade år 2012. Inledningsvis jämförs sinnesstämningsmätningar följt av motivationsfaktorerna.

### 5.1 Jämförande analys - sinnesstämmning

Ett urval av sinnesstämningsfrågor påvisar skillnader uppmätta i enkätundersökningarna. En jämförelse och analys visar att respondenterna 2019 har en större motivation att gå till jobbet en vanlig dag samt att andelen som har reella tankar på att säga upp sig är procentuellt mindre jämfört med 2012. Samma tendens syns i hur respondenterna ser på arbetsgivaren, då huruvida den bedöms som attraktiv om 5 år. Bland respondenterna 2019 syns ett tydligare jakande ställningstagande.

Omstruktureringsarbetena för Försvarsmakten har sett olika ut 2012 resp. 2019. Dock kan påstås att vid båda tillfällena har Försvarsmakten befunnit sig i någon form av omställning. Oavsett anledning till omställning kan man se att respondenterna 2019 är tryggare i den omställning som genomförs kontra den som genomfördes 2012 med hela 48 % som känner sig trygga eller mycket trygga. Vidare kan denna trygghetskänsla avspeglas i förtroendet för Försvarsmaktsledningen då respondenterna troligtvis känner sig mer tillfreds med typ eller syfte med omställningsarbetet 2019 kontra 2012. Detta oaktat att Försvarsmaktsledningen endast verkställer den politiska viljan via försvarsdepartementet.

<b>Nuvarande motivation</b>	<b>Låg</b>	<b>Tankar på att säga upp sig</b>	<b>Hög</b>
2012	31,0 %	15,0 %	44,0 %
2019	23,5 %	8,0 %	56,0 %
<b>Attraktiv arbetsgivare om 5 år</b>	<b>Nej</b>	<b>Tveksam</b>	<b>Ja</b>
2012	18,7 %	47,5 %	32,9 %
2019	2,0 %	41,0 %	50,0 %
<b>Omstruktureringsarbetet - idag</b>	<b>Orolig</b>	<b>Neutral</b>	<b>Trygg</b>
2012	72,6 %	15,5 %	12,3 %
2019	28,5 %	21,6 %	48,0 %
<b>Förtroende för Försvarsmaktsledningen</b>	<b>Lågt</b>	<b>Neutral</b>	<b>Högt</b>
2012	52,0 %	32,9 %	14,6 %
2019	19,8 %	49,5 %	29,7 %

Tabell 13: Jämförelse av sinnesstämningsfrågor 2012 resp. 2019.



## 5.2 Jämförande analys - motivationsfaktorer

Variabelvärdet anger medelvärde på respektive frågeställning. Värden som jämförs utgår endast utifrån enkätundersökningarna utan hänsyn tagen till fritextkommentarer. Färgmarkering och **fet**-markerad text påvisar att frågorna ligger inom 0,1 skillnad. För empiri från 2019 motsvarar det ungefär att 10 respondenter byter 1 skalsteg i någon riktning. Markeringen innebär inte hög grad av påverkan alternativt att en motivationsfaktor förekom i större frekvens utan endast att ett samband kunde skönjas där motivationsfaktorns påverkan är lika stor i respektive undersökning. I empirin nedan från 2019 används endast de respondenter som kategoriserat sig som officer (82 st.) i syfte att efterlikna Engelkes population så mycket som möjligt. Syftet med jämförelsen är att se hur motivationsfaktorerna förhåller sig till varandra kopplat till tid och rum.

Motivationsfaktor	2012	2019	Motivationsfaktor	2012	2019
1. Social situation	4,07	3,54	16. Variation i arbetet	4,25	4,10
2. Förmåner	4,22	4,01	17. Arbetssätt	<b>4,23</b>	<b>4,28</b>
3. Anställningstrygghet	<b>3,82</b>	<b>3,89</b>	18. Ansvar	4,15	4,27
4. Geografisk rörlighet		3,41	19. Nå personligt uppsatta mål	3,99	3,73
5. Tillit till egna förmågor	4,26	4,12	20. Självförverkligande	<b>4,01</b>	<b>4,00</b>
6. Tillit till andras förmågor	4,18	3,73	21. Utbildning	4,10	3,75
7. Tillit till närmsta chefs förmågor	4,24	3,98	22. Karriär	<b>3,57</b>	<b>3,47</b>
8. Tillit till högre chefs förmågor	<b>3,62</b>	<b>3,56</b>	23. Meriter och erfarenheter	3,31	3,09
9. Meningsfulla uppgifter	4,44	4,33	24. Identitet som officer [anställd i Försvarsmakten]	3,52	3,66
10. Känsla av sammanhang	<b>4,06</b>	<b>4,04</b>	25. Uppskattning	3,72	3,41
11. Framtidstro	4,06	3,93	26. Lojalitet gentemot Försvarsmakten	3,41	3,26
12. Kamratskap	4,06	4,46	27. Att hjälpa/vara till nytta för andra	3,77	3,44
13. Tron på sitt eget förband	3,72	4,15	28. Ideal – Viktigt arbete	<b>3,60</b>	<b>3,51</b>
14. Gemensamma värderingar	<b>3,89</b>	<b>3,99</b>	29. Skydda Sverige och demokratin	4,06	3,81
15. Tillhörighet	4,33	4,20	30. Liv och död	4,04	3,60

Tabell 14: Jämförelse av motivationsfaktorer i enkätundersökningar från 2012 resp. 2019.

Den sista delen i jämförelse av motivationsfaktorer genomförs mellan de motivationsfaktorer som är valda med högst frekvens i de respektive studierna. Analysen ger vid hand att 3 motivationsfaktorer förekommer i hög omfattning i de båda studierna. Meningsfulla uppgifter, kamratskap och variation i arbetet. Förmåner ses också som viktig men framträder inte som lika viktig i empirin från 2012. Syftet med jämförelsen är att identifiera huruvida de mest frekvent förekommande motivationsfaktorerna framträder lika starkt i empirin från 2012 som i empirin från 2019.

Motivationsfaktor	2012	2019
Störst omfattning		
	Social situation	Förmåner
	Tillit till egna förmågor	<b>Meningsfulla uppgifter</b>
	<b>Meningsfulla uppgifter</b>	<b>Kamratskap</b>
	<b>Kamratskap</b>	<b>Variation i arbetet</b>
	<b>Variation i arbetet</b>	Tron på eget förband
	Skydda Sverige och demokratin	
Näst störst omfattning		
	Förmåner	Framtidstro
	Tillit till närmsta chefs förmågor	Tillhörighet
	Arbetsätt	Ansvar
		Självförverkligande
		Uppskattning

Tabell 15: Jämförelse av motivationsfaktorer med högst frekvens från 2012 resp. 2019.

De 3 ovan nämnda motivationsfaktorerna stämmer väl överens med Samuel Huntingtons forskning kring den professionella soldaten och hur den beskrivs genom fackmannakunskap, samhällsbärare och kollektiv tillhörighet. Meningsfulla uppgifter, eller att tro på sin uppgift ligger inom ramen för samhällsbäraren som arbetar för staten eller samhället. Huntington resonerar att eftersom officerens lön inte uppgår till stora summor, kan arbetet ses genomföras utan egen ekonomisk vinning, utan drivs av andra faktorer för att fullborda sina åtaganden gentemot uppdragsgivaren. Vidare diskuterar Huntington kamratskap som en del i den kollektiva tillhörigheten, där medlemmarna i en unik grupp upplever en gemenskap baserad på bl.a. fackmannakunskap, seder och traditioner. Variation i arbetet kan ses som en del i fackmannakunskap, där den professionella ständigt genom karriären strävar efter utveckling av sina förmågor. Det sker både genom teoretiska studier och genom praktisk erfarenhet. Variation i arbetet medför ett kontinuerligt lärande (Huntington, 1985, s. 7-18).

## 6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultat och analys. Uppsatsförfattaren återkopplar till de inledande frågeställningarna samt diskuterar huruvida motivationsfaktorer kan generaliseras. Vidare diskuteras validitet och reliabilitet kring arbetet samt under reflektion resonerar uppsatsförfattaren kring hur arbetsgivaren kan omhänderta studiens resultat. Avslutningsvis tittar uppsatsförfattaren på förslag för fortsatt forskning på området samt avslutar studien med ett par kärnfulla slutsatser.

### 6.1 Diskussion kring resultat och analys

Utifrån insamlad empiri 2019 kan man se en trygg arbetstagare som varje dag tar sig till arbetsplatsen. Vi kan se att generell motivation ligger på en hög nivå, att man upplever förbandsandan som god och ungefär halva populationen definitivt ser Södra Skånska Regimentet som en attraktiv arbetsgivare om 5 år. Förtroendet för ledningen ses som neutral och man känner sig trygg i dels kommande ambitions- och förmågeförstärkningar, men även vad gäller fokusjusteringen i tillbakagången mot nationellt försvar trots att vägen dit avseende tilldelade uppgifter är många och tillgängliga resurser kan vara knappa. Man ser positivt på framtiden.

I jämförelsen av motivationsfaktorer finns det en del likheter med Engelkes studie, men även en hel del som skiljer. Anledningarna till att det skiljer ingår inte i denna studie, dock får man anta att tid och rum påverkar i jämförelsen och att man kan hitta svaren bl.a. i försvarsmaktsfaktorerna samt i de yttre faktorerna. Försvarsmaktsfaktorerna och de yttre faktorerna [beskrivna kapitel 3.4] är i konstant förändring varför arenan som arbetstagaren befinner sig på utsätts för daglig påverkan vilket därmed konstant påverkar incitamenten eller motivationsfaktorerna i olika riktningar.

För att svara på den inledande frågan om *vilka motivationsfaktorer gör en organisationsenhet i Försvarsmakten till en attraktiv arbetsgivare år 2019* behöver man först belysa delfrågorna. Den första delfrågan: *Kan motivationsfaktorer identifierade i en tidigare studie av Försvarsmakten år 2012 även identifieras i en organisationsenhet år 2019?* Utfallet av undersökningar och analys ger följande. Motivationsfaktorerna meningsfulla uppgifter, kamratskap och variation i arbetet är identifierade att ha stor påverkan på arbetstagarna i empiri från både 2012 och 2019. Dessa stöds dessutom av Huntingtons forskning och bör därför anses generella i tid och rum när det gäller valet att bibehålla sin

anställning i Försvarsmakten. Följande kan sägas om delfråga 2 som lyder: *Är motivationsfaktorer identifierade i en tidigare studie av Försvarsmakten år 2012 även applicerbara på civilanställda arbetstagare vid en organisationsenhet i Försvarsmakten år 2019?* Svaret kan varken bekräftas, delvis bekräftas eller falsifieras. Detta beror framförallt på validitet och mängden respondenter i kategorin civila arbetstagare. Två stora osäkerhetsfaktorer är identifierade. 1. Endast 20 civila arbetstagare har svarat på enkätundersökningen vilket motsvarar: ca. 20 % av populationen på Södra Skånska Regementet, 9 % av Torbjörn Engelkes respondenter (vilken dessutom saknar civila arbetstagare) samt ca. 0,4 % av den totala mängden civila arbetstagare i Försvarsmakten. 2. Av de 20 civila respondenter som svarat på undersökningen uppfattar uppsatsförfattaren att dessa i huvudsak jobbar nära det militära ledarskapet och därför också kan påverkas av den militära professionen och dess värderingar av motivationsfaktorerna. Detta i motsats till de civila arbetstagare som i sammanhanget har en mer likformig arbetsplats, t.ex. serviceförrådspersonal. Utan anspråk att svara på frågan, kan dock följande nämnas. Utfallet av den kvalitativa diskussionen 2019 och jämförelsen mellan kategorierna civil och officer i bilaga 4 påvisar likheter mellan civila arbetstagare och officerare på Södra Skånska Regementet, framförallt vad gäller tidigare nämnda motivationsfaktorer under forskningsfråga 1.

Slutligen åter till huvudfrågeställningen om vilka motivationsfaktorer som bidrar till en attraktiv arbetsgivare. En attraktiv arbetsgivare har likt begreppet förbandsandra en stor definitionsbred. I kapitel 1.6.2. har vi fått den kvalitativa fokusgruppens- och chefen över Södra Skånska Regementets syn på begreppet. Det tydligaste svaret uppsatsförfattaren kan ge på frågan är att hänvisa tillbaka till tabell 12. Motivationsfaktorerna nämnda där kan vid tillgång bidra till att göra Södra Skånska Regementet till en attraktiv arbetsgivare. Det man skall observera då är att inledningsvis säkerställa tillgång på hygienfaktorerna innan man fokuserar på motivationsfaktorerna. Detta i syfte att minimera källorna till frustration och på så sätt minska antalet entledigande på egen begäran. Därefter arbeta med motivationsfaktorerna vilket skapar tillfredsställelse på arbetsplatsen och bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare - ett regemente dit folk söker sig.

## 6.2 Diskussion kring validitet och reliabilitet

Den kvalitativa undersökningen syftar till att vidimera den kvantitativa undersökningen och därmed stärka validiteten i studien. Eftersom undersökningarna är väldigt olika i sin natur kommer det att finnas skillnader, dock är frågan i vilken omfattning. Den kvantitativa undersökningen är digital i sin form då respondenten gör ett val och svaret skall senare sättas in i sitt sammanhang. Svagheten ligger hos respondenten huruvida den svarat korrekt. Den kvalitativa undersökningen är enkel att lyssna in sig på, skapa sig en egen bild och tolka vad respondenterna resonerar kring och varför. Svårigheten är att rangordna olika åsikterna i gruppen och vikta all information som diskuteras för att sen, väl avvägt, återge en rättvis

bild för läsaren. Sammanfattningsvis kan man säga att mycket av fokusgruppens diskussioner speglar det som kan avläsas i enkätundersökningen. Den kvalitativa undersökningen berör inte alla motivationsteman på samma sätt som enkäten gör. På så sätt ges en indikator på vad som är viktigt för arbetstagarna och hur mycket motivationstemat eller motivationsfaktorn påverkar dem. Dock kan sägas att det finns inget som kommit upp under den kvalitativa gruppdiskussionen som direkt motsäger det som framkommit i den kvantitativa undersökningen. Vid den kvalitativa diskussionen identifieras inga ytterligare motivationsfaktorer.

Den kvantitativa undersökningens har olika styrkor och svagheter. Svagheten ligger bl.a. i mängden enkätsvar. Långt ifrån hela populationen, dvs. tillsvidareanställda arbetstagare på Södra Skånska Regementet, har deltagit i enkätundersökningen. Detta beror till del bland annat på: olika former av giltig frånvaro, kommendering till annan ort - nationellt som internationellt. Vidare har studien helt baserats på frivilligt deltagande och har inte genomförts av eller genom arbetsgivaren. Studiens styrkor ligger till del i frivilligheten, där enkätsvaren (i synnerhet fritextkommentarerna) fått en tydlig prägel av att inte vinklas i arbetsgivarens eller arbetstagarens fördel. Vidare är en styrka att uppsatsförfattaren uppfattar populationen som representativ för den totala populationen. Läsaren kan skapa sig en egen bild av detta genom att studera bilaga 1 där utfall av bakgrundsfrågorna framgår.

## 6.3 Reflektion

Det har inkommit en del kommentarer kring fenomenet, som även beskrivs i Södra Skånska Regementets arbetsmiljömål för 2019 (P 7 arbetsmiljömål, 2019) och som arbetsgivaren benämner ”Ett P 7”, vilket är ett förhållningssätt som innebär att stärka alla individers lika värde inom organisationen. Det uppsatsförfattaren funderar kring är hur mycket ytterligare styrning och åtgärder som behöver komma från regementsledningen i frågan. Hur mycket skall arbetstagarna själva bidra med till att skapa Ett P 7? Är det regementsledningen som skapar Ett P 7, eller är det samtliga arbetstagare som gemensamt bidrar till implementering, resultat och efterlevnad?

## 6.4 Fortsatt forskning

Vad görs lokalt på organisationsenhetsnivå för att omhänderta identifierade faktorer och därmed, i arbetstagarens ögon, vara en attraktiv arbetsgivare samt hur korrelerar detta med förbandets arbetsmiljömål? En teorikonsumerande fallstudie av organisationens rutiner och förmåga att behålla personal med fokus på

arbetsmiljömålsättningar, arbetsmiljövision, ledarskap och instruktioner t.ex. stående order varit en intressant fortsättning på detta arbete.

Vidare, då uppsatsförfattaren inte uppfattar Huntingtons teorier om den professionella yrkesutövaren vidare generell i tid och rum, hade det varit intressant med en i omfattning större studie kring svenska officerare och deras drivkrafter, motsvarande Huntingtons studie beskriven i *Soldier and the State*. Med utgångspunkt i det svenska samhället studera den svenska professionella soldaten och belysa perspektiv som svensk: historia, ekonomi, politik, officersutbildning, militär ledningsfilosofi m.m.

## 6.5 Slutsatser

Försvarsmakten och Södra Skånska Regementet står inför en historisk ökning av ambition och förmåga. Sinnesstämmningsmätningen visar på att arbetstagarna vill vara en del i utvecklingen, trots överhängande risker att tillväxten blir för omfattande på för kort tid. Efter genomläsning av Södra Skånska Regementets arbetsmiljömål för 2019 (P 7, 2019) kan uppsatsförfattaren identifiera att en hel del av studiens resultat är omhändertaget i arbetsmiljömålen. Det Södra Skånska Regementet behöver göra är således bara att efterleva arbetsmiljömålen och implementera beskrivna åtgärder och metoder, och genom det fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare och därmed behålla sin personal.

## 7 Referenser

### 7.1 Primärkällor

- Bydén, Micael, Överbefälhavare, 15 januari 2018. *Ett stärkt militärt försvar*. Rikskonferensen Folk och Försvar, Sälen.
- FM2015-14703:2. *Försvarsmaktens Årsredovisning 2015*. Bilaga 2.
- FM2018:10243:7. *Försvarsmaktens årsredovisning 2018*. Bilaga 1.
- Försvarsmakten 1 = Försvarsmaktens webbplats. Södra Skånska Regementet – P7. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/-sodra-skanska-regementet-p-7/>. Hämtdatum: 2019-04-01.
- Prop. 2014/15:109. Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020.
- Regeringsbeslut 3, 2017-03-02. *Uppdrag till Försvarsmakten och Totalförsvarets rekryteringsmyndighet om mönstring och grundutbildning med värnplikt*.

### 7.2 Sekundärkällor

- Agrell, Wilhelm, 2009. *Fredens Illusioner - Det svenska nationella försvarets nedgång och fall 1988-2009*. Stockholm: Atlantis.
- Ds2007:46. *Säkerhet i samverkan – Försvarsberedningens omvärldsanalys*.
- Ekström, Mats, 2001. Dagen värnpliktiga för framtida internationella insatser. Kandidatuppsats. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Engelkes, Torbjörn, 2009. Från grundutbildning till yrke: en studie i motivationsfaktorer. Kandidatuppsats. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Engelkes, Torbjörn, 2012. *Yrkesofficerares drivkrafter. En studie i motivationsfaktorer hos svenska yrkesofficerare*. Magisteruppsats i krigsvetenskap. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Ann Towns & Lena Wägnerud, 2017. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 5:1. Stockholm: Wolters Kluwer.
- FM2015-13192:15. 2018. *Försvarsmaktens Perspektivstudie 2016-2018*.
- FOI-R--4593—SE. 2018. *Strukturella utmaningar inom det militära försvarets materiel- och personalförsörjning*.
- Försvarsmakten, (red. Larsson, Gerry & Kjell Kallenberg), 2006. *Direkt Ledarskap*. Stockholm, Försvarsmakten. M7734-288011.
- Försvarsmakten, 2018, *Handbok Personalförsörjning och personaltjänst 2018*.

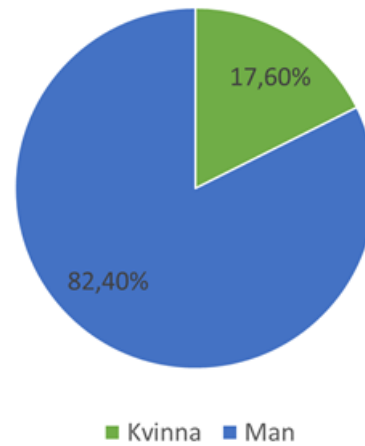
- Hein, Helle Hedegaard, 2012. *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.
- Herzberg, Frederick, 1966. *Work and the nature of man*. Fifth printing. New York: World publishing, times mirror.
- Huntington, Samuel. P, 1985. *The Soldier and the State*. London: Harvard University Press.
- Janowitz, M. (1964). *The Professional Soldier*. New York, USA: Free press.
- Maslow, Abraham, 1970. *Motivation and personality*. New York, USA: Harper and Row publishers, Inc.
- P 7, Södra Skånska Regimenten, 2019. Arbetsmiljömålsättningar.
- RiR 2009:11. *Försvarsmaktens personalförsörjning – med fokus på officersförsörjningen*.
- Schutz, Will, 1997. *Den goda organisationen*. Falun: Bokförlaget Natur och Kultur.
- SOU 2009:63. *Totalförsvarsplikt och frivillighet*.
- Thurén, Torsten, 2007. *Vetenskapsteori för nybörjare*. Upplaga 2:9. Stockholm: Liber AB.



## BILAGA 1. Sammanställning bakgrundsfrågor. Kvantitativ undersökning.

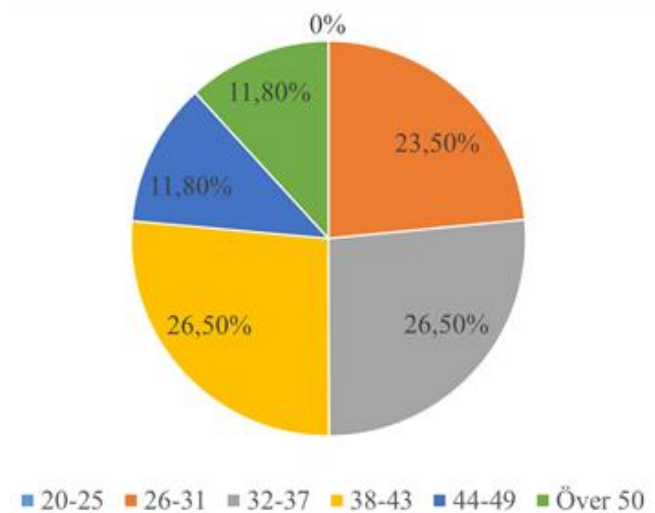
### 1. Könsfördelning

Kön	Antal
Kvinna	18
Man	84



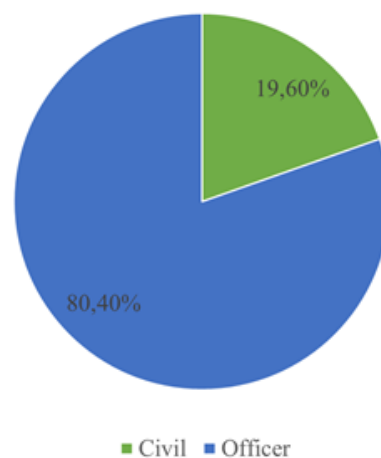
### 2. Åldersfördelning

Ålder	Antal
20-25	0
26-31	24
32-37	27
38-43	27
44-49	12
50 +	12



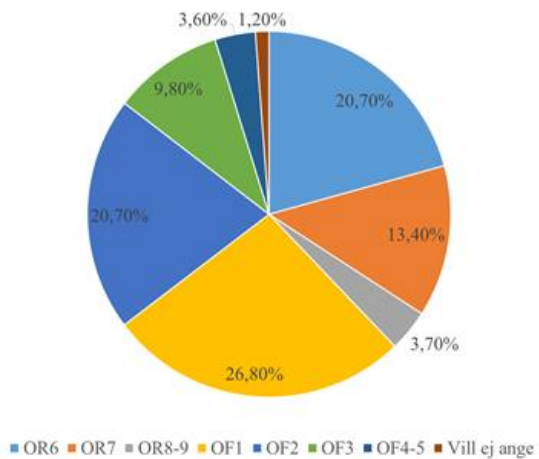
### 3. Fördelning av anställningskategori

Kategori	Antal
Civil	20
Officer	82



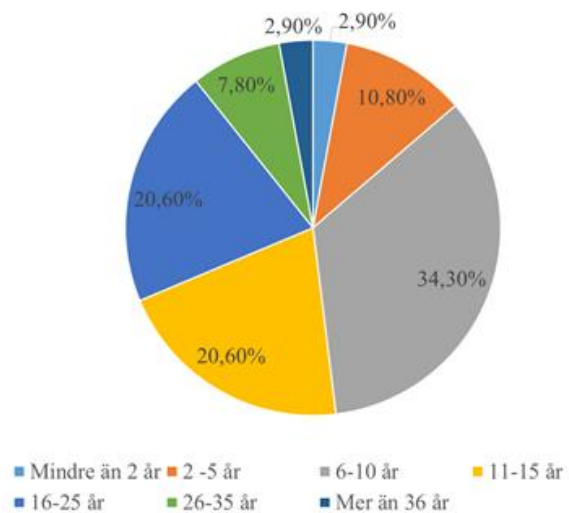
#### 4. Gradfördelning

Grad	Antal
OR6	17
OR7	11
OR8-9	3
OF1	22
OF2	17
OF3	8
OF4-5	3
Vill ej ange	1



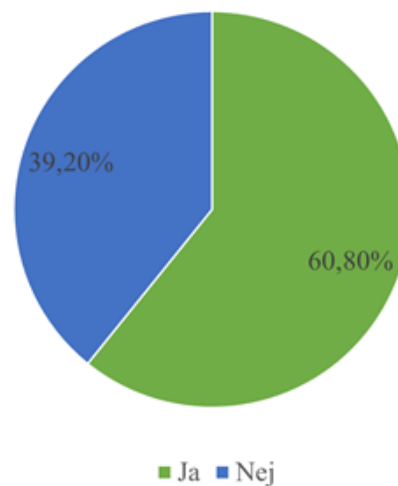
#### 5. Tid anställd i Försvarsmakten

Anställningstid	Antal
Mindre än 2 år	3
2-5 år	11
6-10 år	35
11-15 år	21
16-25 år	21
26-35 år	8
Mer än 36 år	3



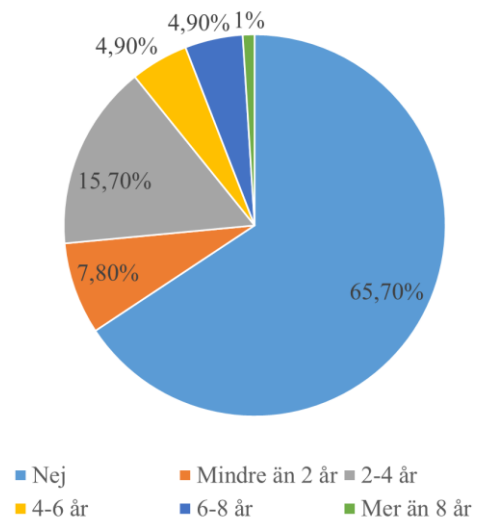
#### 6. Erfarenhet från internationell militär insats

IMI	Antal
Ja	62
Nej	40



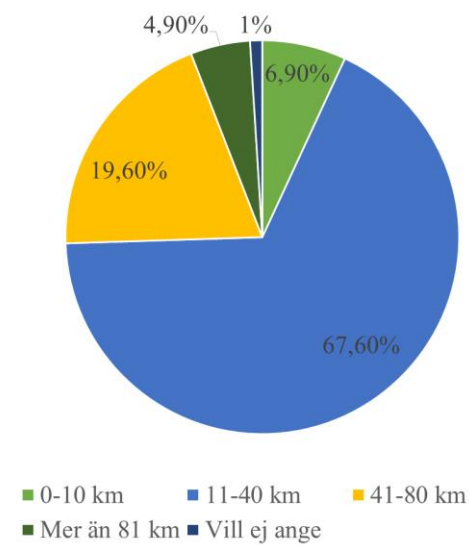
## 7. Erfarenhet som kontinuerligt tjänstgörande gruppbefäl, soldat eller sjöman

Erfarenhet GSS	Antal
Nej	67
Mindre än 2 år	8
2-4 år	16
4-6 år	5
6-8 år	5
Mer än 8 år	1



## 8. Avstånd till arbetsplatsen

Avstånd	Antal
0-10 km	7
11-40 km	69
41-80 km	20
Mer än 81 km	5
Vill ej ange	1



BILAGA 2. Resultat sinnesstämningsundersökning. Kvantitativ undersökning.

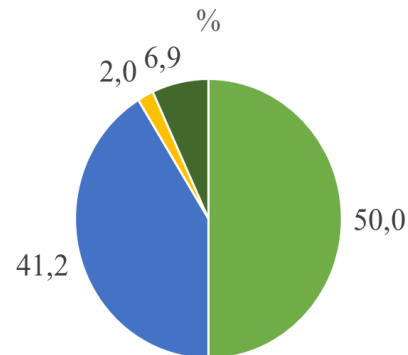
1. Hur respondenten själv generellt bedömer sin motivationsgrad med att gå till jobbet en vanlig morgon.

	0	1	2	3	4	5
Antal	0	8	16	21	42	15
%	0	7,8	15,7	20,6	41,2	14,7
Medel	4,39		Standardavvikelse		1,15	

Gradering
0= Obefintlig motivation till arbetet. Jag kommer att säga upp mig så fort tillfälle ges.
1 = Mycket låg, jag överväger att säga upp mig.
2= Låg, men jag har inga reella tankar på att säga upp mig.
3 = Neutral.
4 = Hög motivation.
5 = Mycket hög motivation.

2. Om 5 år tror jag att Södra Skånska Regementet, P 7 är en attraktiv arbetsgivare för mig.

Attraktiv arbetsgivare	Antal
Instämmer	51
Tveksam	42
Instämmer inte	2
Vet ej	7



■ Instämmer ■ Tveksam ■ Instämmer inte ■ Vet ej

3. Upplevd känsla inför pågående omstrukturering med bl.a. förmågeförstärkningar.

	Mycket orolig	Orolig	Neutral	Trygg	Mycket trygg
Idag	4,9 %	23,5 %	21,6 %	43,1 %	4,9 %
Om 5 år	4,9 %	15,7 %	27,5 %	35,3 %	11,8 %

4. Upplevd känsla inför övergång mot nationellt försvar kontra insatsförsvar.

	Mycket orolig	Orolig	Neutral	Trygg	Mycket trygg
Idag	0,0 %	15,7 %	30,4 %	31,4 %	22,6 %
Om 5 år	2,9 %	10,8 %	20,6 %	40,2 %	20,6 %

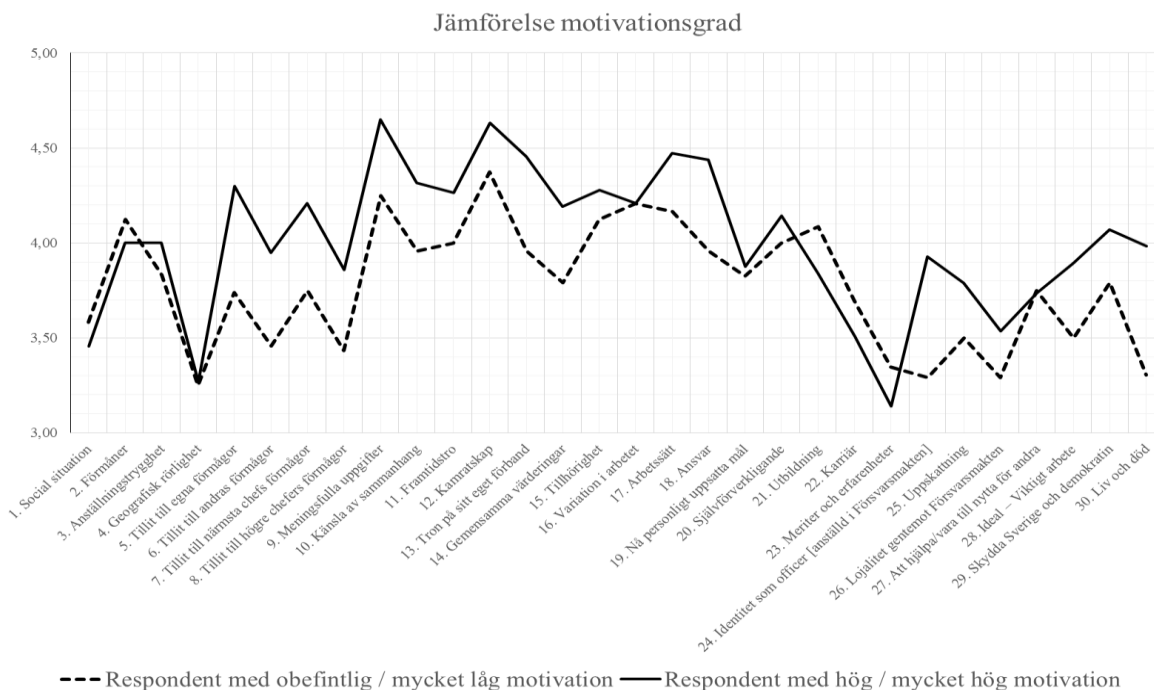
5. Respondenternas förtroende för ledarskapet.

	Mkt. lågt förtroende	Lågt förtroende	Neutral	Högt förtroende	Mkt. högt förtroende
Försvarmaktsledningen	2,0 %	17,8 %	49,5 %	29,7 %	0,0 %
Regementsledningen	0,0 %	22,8 %	39,6 %	31,7 %	3,0 %

6. Respondenternas uppfattning om förbandsandan på P 7.

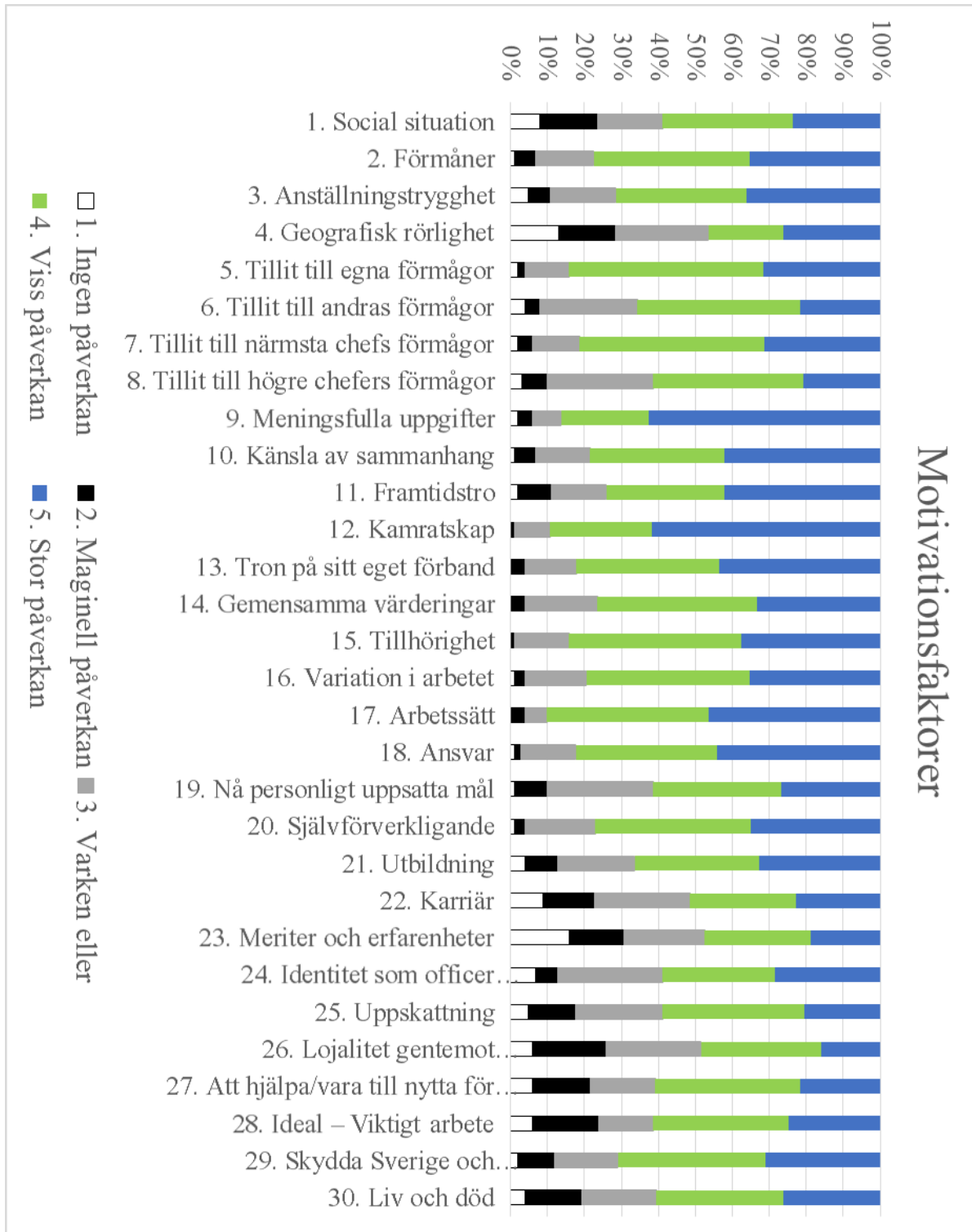
	Mycket låg/dålig	Låg/dålig	Neutral	Hög/bra	Mycket hög/bra
Idag	3,0 %	18,8 %	38,6 %	32,7 %	5,9 %
Om 5 år	0,0 %	8,9 %	27,7 %	43,6 %	10,9 %

7. Nedan en jämförelse av respondentsvar i motivationsfaktorernas påverkan fördelat på respondenter med hög och låg motivation. Här utgår uppsatsförfattaren från svaren i första frågan i bilaga 2.



BILAGA 3. Resultat motivationsfaktorer. Kvantitativ undersökning.

1. Sammanställning av samtliga 102 enkätsvar nedbrutit på enskild motivationsfaktor.



2. Sammanställning av samtliga 102 enkätsvar.

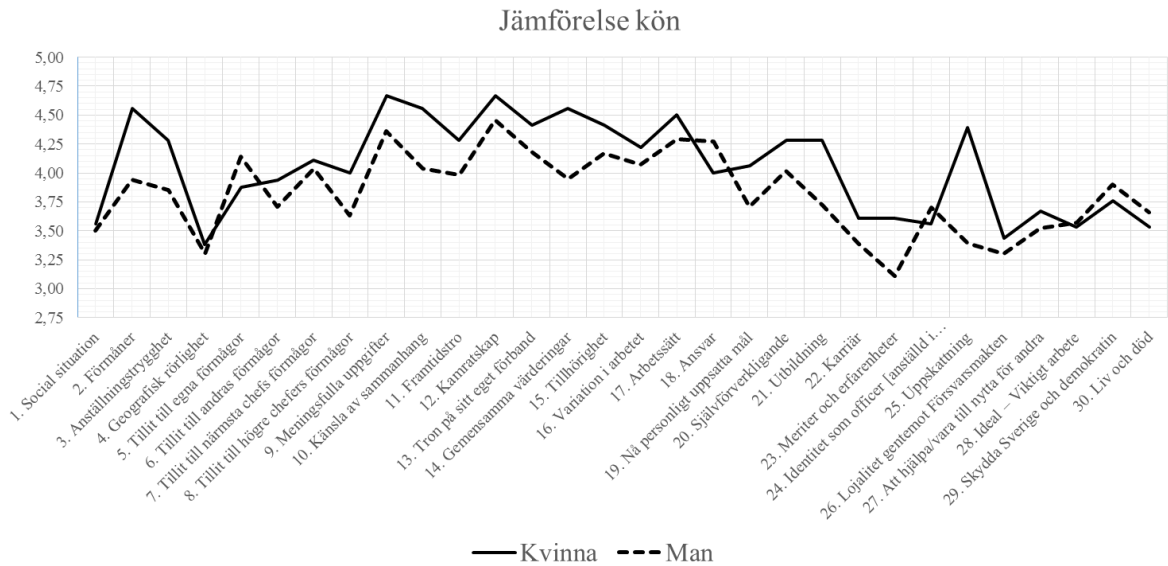
Fråga	Medelvärde	Standardavvikelse	Spann	Fråga	Medelvärde	Standardavvikelse	Spann
1	3,51	1,23	1-5	16	4,10	0,85	1-5
2	4,05	0,92	1-5	17	4,33	0,76	2-5
3	3,92	1,11	1-5	18	4,23	0,84	1-5
4	3,31	1,36	1-5	19	3,77	0,98	1-5
5	4,10	0,83	1-5	20	4,07	0,87	1-5
6	3,75	0,97	1-5	21	3,82	1,11	1-5
7	4,05	0,88	1-5	22	3,43	1,24	1-5
8	3,69	0,98	1-5	23	3,20	1,34	1-5
9	4,41	0,94	1-5	24	3,68	1,15	1-5
10	4,13	0,94	1-5	25	3,57	1,10	1-5
11	4,03	1,06	1-5	26	3,33	1,14	1-5
12	4,50	0,71	2-5	27	3,55	1,17	1-5
13	4,22	0,83	2-5	28	3,56	1,21	1-5
14	4,06	0,83	2-5	29	3,88	1,03	1-5
15	4,21	0,73	2-5	30	3,64	1,15	1-5

3. Rangordning av motivationstema.

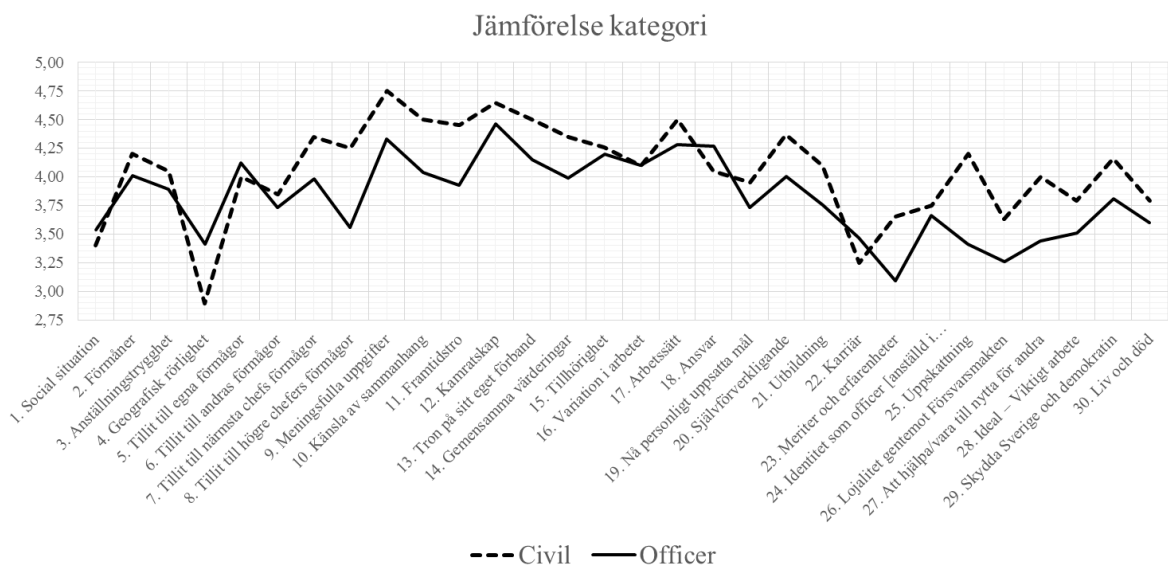
Motivationstema	Medelvärde (1-8)	Standardavvikelse
Sammanhang	3,35	1,84
Trygghet	3,35	2,28
Förbandsanda	3,57	1,80
Tillit	3,60	1,65
Personlig utveckling	4,08	2,30
Identitet	5,61	1,70
Uppgiftens allvar	6,18	2,20
Altruism	6,26	1,78

## BILAGA 4. Jämförelse motivationsfaktorer från kvantitativ undersökning 2019 nedbrutet på utvalda bakgrundsfaktorer.

### 1. Jämförelse mellan kön.

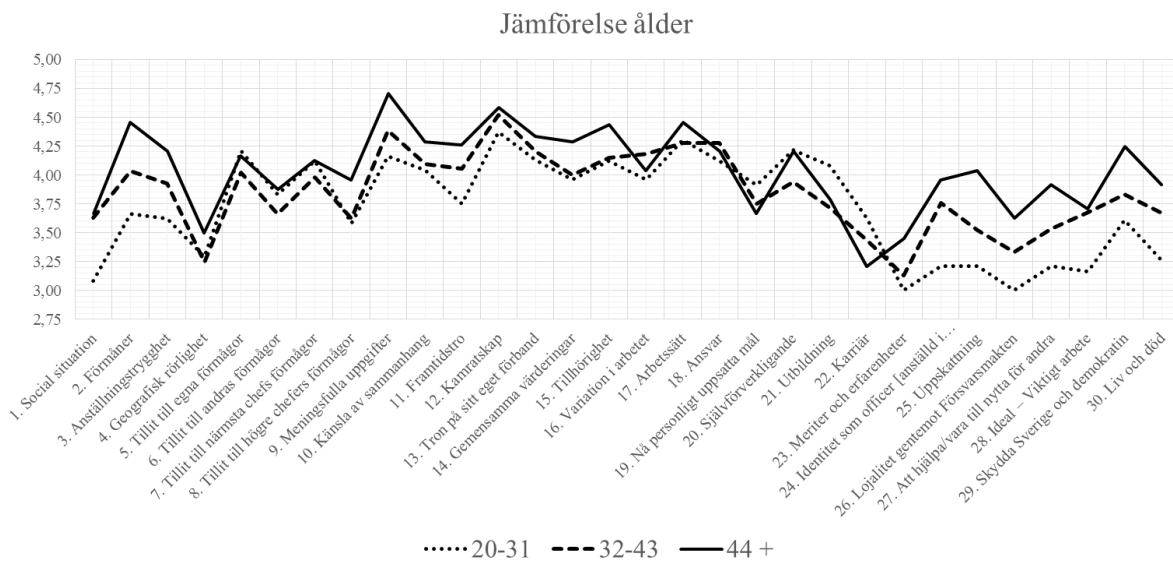


### 2. Jämförelse mellan kategorier.

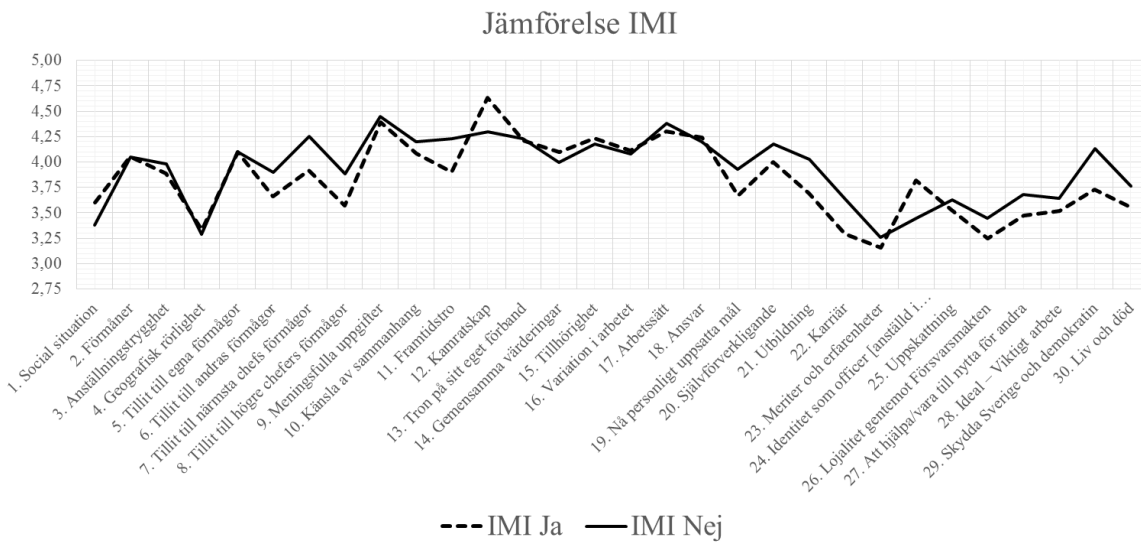




### 3. Jämförelse mellan ålderskategorier



### 4. Jämförelse avseende internationell erfarenhet



## BILAGA 5. Kvantitativ undersökning – Enkät

### Jag är anställd vid Södra Skånska Regementet, P 7. \*

Ja = inkluderar även föräldraledig, tjänstledig, kommenderad på bemanningsuppdrag eller internationell tjänst, reservofficer med nollavtal etc.  
Nej = tidigare anställd vid regementet, pensionär, hemvärnspersonal som ej har en tillsvidareanställning vid regementet etc.

- Ja
- Nej
- Annat

### Vad identifierar du dig som? \*

- Kvinna
- Man
- Vill ej ange

### Hur gammal är du? \*

- 20-25
- 26-31
- 32-37
- 38-43
- 44-49
- Över 50
- Vill ej ange

### Vilken kategori tillhör du? \*

- Civil
- Officer
- Annat:

Om du på föregående fråga markerat Officer, vänligen precisera kategori och nivå.

Är du ej officer hoppar du bara över frågan.

- |                                    |                           |                             |
|------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Vill ej ange | <input type="radio"/> OR9 | <input type="radio"/> OF4   |
| <input type="radio"/> OR6          | <input type="radio"/> OF1 | <input type="radio"/> OF5   |
| <input type="radio"/> OR7          | <input type="radio"/> OF2 | <input type="radio"/> Annat |
| <input type="radio"/> OR8          | <input type="radio"/> OF3 |                             |

Hur många år har du varit anställd i Försvarsmakten? \*

- Mindre än 2 år
- 2 till 5 år
- 6 till 10 år
- 11 till 15 år
- 16 till 25 år
- 26 till 35 år
- Mer än 36 år
- Annat

Har du erfarenhet från militär internationell insats. \*

- Ja
- Nej
- Annat:

Vilka utbildningssteg har du bakom dig? \*

Välj din högsta utbildningsnivå.

- Grundskola
- Examen från gymnasieutbildning
- Examen från högskola eller universitet (ej officersutbildning)
- Annan:

**Har du genomgått någon av följande utbildningar?**

Du kan välja mer än ett alternativ.

- Militär grundutbildning (GMU, värnplikt).
- Kombattantutbildning / GU-F
- Civil grundutbildning (Civilplikt).
- Officersutbildning (Vilken leder till examen som Fänrik eller 1.sergeant).
- Inget av ovanstående.

**Har du varit anställd som kontinuerligt tjänstgörande gruppchef, soldat eller sjöman (GSS/K), oavsett förband ? \***

Om ja, i hur många år?

- Nej
- Mindre än 2 år
- 2-4 år
- 4-6 år
- 6-8 år
- Mer än 8 år

**Har du ett tjänstgöringsavtal inom Hemvärnet? \***

- Ja
- Nej
- Vet ej

**Hur långt har du till jobbet?**

- 0 -10 km
- 11-40 km
- 41-80 km
- Mer än 81 km
- Vill ej ange

**Hur skulle du själv generellt bedöma din motivationsgrad med att gå till jobbet en vanlig morgon? \***

0 = Obefintlig motivation till arbetet. Jag kommer att säga upp mig så fort tillfälle ges.

1 = Mycket låg, jag överväger att säga upp mig.

2 = Låg, men jag har inga reella tankar på att säga upp mig.

3 = Neutral.

4 = Hög motivation.

5 = Mycket hög motivation.

	0	1	2	3	4	5	Vet ej
Motivationsgrad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Om 5 år tror jag att Södra Skånska Regementet, P 7 är en attraktiv arbetsgivare för mig.**

Oavsett hur tankarna går idag.

- Instämmer inte
- Tveksam
- Instämmer
- Vet ej

**Mitt förtroende idag för:**

Ej obligatorisk fråga.

	Mycket lågt förtroende	Lågt förtroende	Neutral	Högt förtroende	Mycket högt förtroende	Vet ej
Försvarsmaktsledningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Regementsledningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Min uppfattning om förbandsandan på P 7.**

Ej obligatorisk fråga.

(Förbandsanda: gemensam tro på förbandets förmågor samt den roll du själv har att spela i den; gemenskap, kamratskap och tillit mellan kollegorna etc.)

	Mycket låg / dålig	Låg / dålig	Neutral	Hög / bra	Mycket hög / bra	Vet ej
Idag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Om 2 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Känslan inför pågående omstrukturering i Försvarsmakten med utökning av förmågor och ekonomiska tillskott.**

Frågan är ej obligatorisk.

	Mycket orolig	Orolig	Neutral	Trygg	Mycket trygg	Vet ej
Idag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Om 5 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## Känslan inför justering av fokus från insatsförsvaret till nationellt försvar.

Frågan är ej obligatorisk.

	Mycket orolig	Orolig	Neutral	Trygg	Mycket trygg	Vet ej
Idag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om 5 år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.

#### Trygghet (1/8).

- 1 = Påverkar ingenting
- 2 = Marginell påverkan
- 3 = Varken eller
- 4 = Viss påverkan
- 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Privat social situation (familj, vänner):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förmåner i arbetet (lön, ledigheter, fysisk träning etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anställningstrygghet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografisk rörlighet (Bemanningsuppdrag, kommandering till annan ort etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.

#### Tillit (2/8).

- 1 = Påverkar ingenting
- 2 = Marginell påverkan
- 3 = Varken eller
- 4 = Viss påverkan
- 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Tillit till egna förmågor (yrkeskompetens, fysisk status, vara förebild för andra etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillit till andras förmågor (kunskap, färdigheter etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillit till närmsta chefs förmågor:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillit till högre chefs förmågor:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.

#### Sammanhang (3/8).

- 1 = Påverkar ingenting
- 2 = Marginell påverkan
- 3 = Varken eller
- 4 = Viss påverkan
- 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Meningsfulla uppgifter (att tro på det man gör):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Känsla av sammanhang (struktur, sammanhållen kontext, känsla av röd tråd):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Framtidsstro (långsiktighet, tydliga mål):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.

#### Förbandsanda (4/8).

- 1 = Påverkar ingenting
- 2 = Marginell påverkan
- 3 = Varken eller
- 4 = Viss påverkan
- 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Kamratskap i arbetsgruppen (relationerna till mina kollegor):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tron på eget förband/arbetsgrupp (förmåga, kollegor etc.):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemensamma värderingar (mellan kollegorna, "vad som är viktigt"):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillhörighet (samhörighet inom arbetslaget/befälslaget/officerskåren, gemenskap, att ha en roll i en grupp):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.**

**Personlig utveckling (5/8)**

- 1 = Påverkar ingenting  
 2 = Marginell påverkan  
 3 = Varken eller  
 4 = Viss påverkan  
 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Variation i arbetet (nya utmaningar, bredd på uppgifter, möjlighet att enkelt byta befattningar):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetsätt (uppdragstaktik, ansvar, frihet):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansvar (leda andra människor, uppgiftsansvar, utmaning):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nå personligt uppsatta mål (nå en viss nivå, erhålla en viss förmåga):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Självförverkligande (arbetsstillfredsställelse, självbestämmande, att lyckas, uppnå egna mål):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utbildning (möjlighet till vidareutbildning - både nivå och/eller kompetenshöjande):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriär (möjlighet att göra karriär i ansvarsnivå, tydliga karriärsteg):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meriter och erfarenheter (till gagn för en framtida karriär utanför Försvarsmakten):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.**

**Identitet (6/8)**

- 1 = Påverkar ingenting  
 2 = Marginell påverkan  
 3 = Varken eller  
 4 = Viss påverkan  
 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Identitet som anställd i Försvarsmakten (både på jobbet och privat, stolthet, status):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppskattning (bekräftelse, respekt, beröm):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.**

**Altruism (7/8)**

- 1 = Påverkar ingenting  
 2 = Marginell påverkan  
 3 = Varken eller  
 4 = Viss påverkan  
 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Lojalitet gentemot Försvarsmakten:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att hjälpa / vara till nytta för andra (människor, samhällen, länder):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideal - viktigt arbete ( högre ideal än ett annat arbete, ett kall, försvara viktiga värden):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Följande faktorer påverkar mitt val att bibehålla min anställning i Försvarsmakten.**

**Uppgiftens allvar (8/8)**

- 1 = Påverkar ingenting  
 2 = Marginell påverkan  
 3 = Varken eller  
 4 = Viss påverkan  
 5 = Stor påverkan

	1	2	3	4	5	Vet ej
Skydda Sverige och demokratin:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liv och död (uppgiftens allvar):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ranka nedanstående faktorer i den ordningen de är viktigast för dig i beslutet att bibehålla din anställning i Försvarmakten.

1 = Högst rankad

8 = Lägst rankad

- 1 Trygghet (social situation, förmåner, anställninstrygghet, geografisk rörlighet)
- 2 Tillit ( Tillit till egna, kollegor och chefers förmågor)
- 3 Sammanhang ( Meningsfulla uppgifter, känsla av sammanhang, framtidstro)
- 4 Förbandsanda (Kamratskap, tror på egna arbetsgruppen/förbandet, gemensamma värderingar, tillhörighet)
- 5 Personlig utveckling (variation i arbetet, arbetssätt, ansvar, nå personligt uppsatta mål, självförverkligande, utbildning, karriär, meriter och erfarenheter)
- 6 Identitet (Identitet som anställd i Försvarmakten, uppskattning)
- 7 Altruism (Loyalitet mot Försvarmakten, att hjälpa/vara till nytta för andra, ideal - viktigt arbete)
- 8 Uppgiftens allvar (Skydda Sverige och demokratin, Liv och död)

Vad är din största motivator / drivkraft för att gå till jobbet?

Ej obligatorisk.

Finns det andra faktorer som du ser är viktiga för just dig i beslutet att bibehålla din anställning i Försvarmakten,

eller finns det något annat du vill kommentera?

Skriv med egna ord.